

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: B (resp. N) 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Pokrizový vývoj ekonomiky Japonska a implikace pro podnikatelské subjekty**

### **Post-crisis economic development of Japan and its implications for businesses**

DP-EF-KEK-2013-47

Bc. Veronika Míková

Vedoucí práce: Prof. Ing. Jiří Fárek, CSc., TUL, EF Katedra ekonomie

Konzultant: Prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., TUL, EF Katedra podnikové ekonomiky

Počet stran: 75

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 07. 01. 2013

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 07. 01. 2013

vlastnoruční podpis

## **ANOTACE**

Cílem diplomové práce je zmapovat ekonomický vývoj Japonska od roku 1990. Nalézt, pojmenovat a popsat příčiny stagnující ekonomického vývoje. Práce je rozdělena do 5 stěžejních částí. První část se zabývá ekonomickým vývojem v 90. letech. Druhá část se zaměřuje na jednoho z nejvýraznějších japonských politiků od 2. světové války Junichira Koizumiho a privatizaci Japonské pošty. Třetí část vykresluje krizovou situaci po zemětřesení v regionu Tohoku v březnu 2011. Obchodní vztahy a vzájemné ekonomické propojení mezi Českou republikou a Japonskem shrnuje část 4. Závěr se věnuje možným perspektivám japonského hospodářství a budoucímu vývoji.

Klíčová slova: Japonsko, pokrizový vývoj, zemětřesení v Tohoku regionu 2011, obchodní vztahy s Japonskem, nové perspektivy ekonomického vývoje

## **ANNOTATION**

The aim of this thesis is to map the economic development of Japan since 1990. Moreover, it locates, identifies and describes the causes of sluggish economic development. The work is divided into five main sections. The first part deals with the economic development in the 90's. The second part focuses on one of the most outstanding Japanese politician since World War II, Junichiro Koizumi, and the privatization of Japan Post. The third part portrays the crisis after an earthquake in Tohoku region in March 2011. Business relationships and mutual economic linking between the Czech Republic and Japan is summarized in part 4. The Conclusion describes possible prospects of the Japanese economy and its future development.

Keywords: Japan, post-crisis development, an earthquake in Tohoku region in 2011, trade relations with Japan, new perspectives of the economic development

# Obsah

<b>OBSAH.....</b>	<b>9</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>11</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>12</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK .....</b>	<b>13</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>14</b>
<b>1 HOSPODÁŘSKÁ POLITIKA A EKONOMICKÝ VÝVOJ V 90. LETECH.....</b>	<b>15</b>
1.1 KRIZE NA FINANČNÍCH TRŽÍCH POČÁTKEM 90. LET.....	15
1.2 HOSPODÁŘSKÁ POLITIKA JAPONSKÉ VLÁDY (OBDOBÍ 1991-2001).....	16
1.2.1 <i>Specifická hospodářská uskupení japonské ekonomiky – zaibatsu, keiretsu</i> .....	19
1.3 ROK 1998, SNAHA O OŽIVENÍ EKONOMIKY, VLÁDNÍ PROGRAM S NÁZVEM „BIG BANG“ (VELKÝ TŘESK).....	22
<b>2 REFORMY ZA VLÁDY PREMIÉRA KOIZUMIHO .....</b>	<b>25</b>
2.1 JUNICHIRO KOIZUMI (OBDOBÍ 2001-2006) .....	25
2.1.1 <i>Privatizace Japonské pošty</i> .....	27
2.2 JAPONSKÁ EKONOMIKA PO ODCHODU PREMIÉRA KOIZUMIHO .....	30
2.2.1 <i>Parlamentní volby 2009</i> .....	32
2.2.2 <i>Ekonomický vývoj v období 2007 – 2010</i> .....	33
<b>3 ZEMĚTŘESENÍ, TSUNAMI A NUKLEÁRNÍ KRIZE (ROK 2011) .....</b>	<b>35</b>
3.2 OBNOVA REGIONŮ .....	37
3.2.1 <i>Postup obnovy zveřejněný japonskou vládou</i> .....	40
3.3 PŘERUŠENÉ DODÁVKOVÉ ŘETĚZCE .....	41
3.3.1 <i>Paradoxní síla jenu</i> .....	43
3.4 MOŽNÁ ŘEŠENÍ KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE .....	43
3.5 ROK PO KATASTROFĚ.....	44
<b>4 OBCHODNÍ VZTAHY JAPONSKA S ČR .....</b>	<b>46</b>
4.1 OBCHODNÍ BILANCE .....	46
4.2 JAPONSKÉ PŘÍMÉ INVESTICE V ČR .....	49
4.3 ČESKÉ PŘÍMÉ INVESTICE V JAPONSKU .....	54
<b>5 NÁSTIN BUDOUCÍHO VÝVOJE JAPONSKÉ EKONOMIKY .....</b>	<b>56</b>
5.1 NOVÉ MOŽNOSTI VYUŽITÍ MEZER NA TRHU.....	56
5.1.1 <i>Vodíkové palivové články</i> .....	57
5.2 VĚDA A VÝZKUM .....	58

5.3 ROZVOJOVÝ KAPITÁL .....	58
5.4 ODĚVNÍ PRŮMYSL.....	60
5.4.1 NOVÉ MOŽNOSTI TEXTILÍ.....	61
5.5 DEMOGRAFIE .....	62
5.5.1 Zaměstnanost .....	62
5.5.2 Stárnutí obyvatelstva a klesající porodnost .....	66
5. 6 ZPÁTKY K RECESI .....	67
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>71</b>

# Seznam grafů

Graf 4-1: Vývoj nejvíce dovážených a nejvíce vyvážených produktů (období 2005-2012)	47
Graf 4-2: Výše přímých investic v období 1993-2012	49
Graf 4-3: Počet investic uskutečněných na území ČR od r. 1993	50
Graf 4-4: Rozložení investic (období 1993-2012) v jednotlivých krajích	51
Graf 4-5: Rozložení investic dle jednotlivých sektorů	52
Graf 4-6: Jednorázově vytvořená pracovní místa v období 1993-2012	53

# Seznam grafů

Tab. 1-1: Vývoj hodnot indexu Nikkei v období 1990-2001	15
Tab. 1-2: Roční tempo růstu HDP v Japonsku a USA v letech 1990-1995	21
Tab. 1-3: Roční tempo růstu HDP Japonska v letech 1996-2001	23
Tab. 2-1: Makroekonomické ukazatele v období 2003-2006	25
Tab. 2-2: Makroekonomické ukazatele v období 2007-2010	32
Tab. 4-1: Vývoj zahraničního obchodu ČR s Japonskem v období 1993-2004 (v mld. Kč)	46
Tab. 4-2: Vývoj zahraničního obchodu ČR s Japonskem v období 2005-2012 (v mld. Kč)	46



# Seznam použitých zkratek a značek

BOJ	Bank of Japan
	Centrální banka Japonska
ČR	Česká republika
DPJ	Democratic Party of Japan
	Demokratická strana Japonska
GW	Gigawatt
HDP	Hrubý domácí produkt
JPY	Japonský jen
kWh	Kilowatthodina
LDP	Liberal Democratic party
	Liberálně-demokratická strana
OECE	Organization for Economic Cooperation and Development
	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
TWh	Terawatthodina
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar

# Úvod

Japonsko lze bezesporu označit za výjimečnou zemi s mnoha specifiky. Charakter obyvatelstva utvářený po staletí izolovaností ostrova a ne úplně ideálními přírodními podmínkami vtiskl specifickou podobu i ekonomickému vývoji, který z Japonska po 2. světové válce vytvořil jednu z největších ekonomik světa. Hospodářská politika, která vedla Japonsko na cestě k vrcholu, v současné době paradoxně působí spíše kontraproduktivně.

Aktuálnost tématu pokrizového vývoje japonské ekonomiky s implikací pro podnikatelské subjekty vyplývá ze současného stavu světové ekonomiky čelící hospodářské krizi. Propad ekonomického růstu se netýká pouze Japonska, ale většiny světových zemí.

**Diplomová práce si klade za cíl zmapovat ekonomický vývoj Japonska od roku 1990 (se zvláštním důrazem na krizovou situaci po zemětřesení v březnu 2011), nalézt, pojmenovat a popsat příčiny stagnujícího ekonomického vývoje a navrhnout možné perspektivy zvýšení výkonnosti japonské ekonomiky.**

Ekonomický vývoj Japonska je do značné míry ojedinělý a vykazuje řadu specifíků, na která je potřeba brát zřetel při komplexním porovnávání s ostatními vyspělými ekonomikami. Zadlužení Japonska je nejvyšší na světě, přesto se nachází ve zcela odlišné situaci než Řecko. Historicky nejvyšší nezaměstnanost se v Japonsku pohybuje kolem 5 %, bezesporu jedna z nejnižší na světě. V japonském kontextu celoživotního zaměstnání a podmínek pracovního trhu však představuje rostoucí problém.

Výrazným specifikem je i politická nestabilita, která Japonsko v posledních desetiletích provází. Vláda, jejíž volební období trvá průměrně rok a půl, není schopná prosadit potřebné strukturální reformy, a Japonsko tak stále více ztrácí konkurenceschopnost vůči ostatním asijským ekonomikám. Problematické vztahy se sousední Čínou a Koreou také nepřispívají k ekonomickému růstu.

Zahrnout a prozkoumat veškeré důvody a specifika stagnujícího ekonomického růstu a jmenovat všechny možnosti dalšího vývoje přesahuje možnosti této diplomové práce, nicméně se autorka snažila podat ucelený přehled ekonomického vývoje Japonska od roku 1990 do současnosti s důrazem na hlavní milníky.

# 1 Hospodářská politika a ekonomický vývoj v 90. letech

Období 90. let je pro japonskou ekonomiku specifické v tom, že znamenalo první velkou recesi od 2. sv. války. Již v 70. a 80. letech vykazovala japonská ekonomika zpomalení ekonomického růstu oproti létům předchozím, ale ani růst přes 4 % HDP není na rozvinutou ekonomiku zanedbatelný. Na konci 80. let však došlo k splasknutí tzv. bubliny na akciovém trhu a 90. léta tak pro japonskou ekonomiku znamenala ztracenou dekádu poznamenanou téměř nulovým hospodářským růstem.

**Cílem 1. kapitoly je obecné charakterizování ekonomické situace v období 1990-2001, popsání vládních kroků k znovuoživení růstu ekonomiky a specifikace hospodářských skupin keiretsu.**

## 1.1 Krize na finančních trzích počátkem 90. let

**Prvním signálem zpomalování ekonomického růstu byl silný kurz jenu (JPY), který zmenšoval konkurenceschopnost japonského zboží na mezinárodních trzích. V roce 1985 byla vytrvalá apreciace měny důvodem exportních ztrát, z nichž vyplynul pokles ekonomického růstu ze 4,4 % ročně na 2,9 % (Powell, 2002).**

Japonská vláda se snažila podpořit ekonomiku expanzivní monetární politikou od ledna 1986 do února 1987. Bank of Japan (BOJ) v tomto období snížila úrokovou míru z 5 % na 2,5 %. Snížení úrokové míry pozitivně ovlivňuje soukromou spotřebu a investice, tradiční komponenty agregátní poptávky, jež determinují úroveň produkce. Zvýšená spotřeba a investice měly kompenzovat exportní ztráty a podpořit ekonomický růst.

**Neudržitelný růst cen aktiv však zapříčinil kolaps finančních trhů v roce 1990.** Vláda, ve snaze zabránit zhoršování situace, aplikovala restriktivní monetární politiku a zvýšila úrokovou sazbu na 6 %. Důsledkem toho se japonská ekonomika dostala do dlouhé a vleklé recese, nepomohlo ani opětovné snižování úrokové míry.

Hodnota tokijského burzovního indexu Nikkei, zahrnujícího akciové tituly japonských společností obchodovaných na burze před kolapsem finančních trhů, dosahovala hodnot 40 000 bodů. Následující tabulka zachycuje vývoj indexu Nikkei v devadesátých letech a v roce 2001, kdy hodnota dosáhla 10 542 bodu. Jedná se tedy o pokles vyšší než 60%.

*Tab. 1-1: Vývoj hodnot indexu Nikkei v období 1990-2001*

<b>Rok (údaje za prosinec)</b>	<b>Hodnoty indexu Nikkei</b>
<b>1990</b>	23 849
<b>1991</b>	22 984
<b>1992</b>	16 925
<b>1993</b>	17 417
<b>1994</b>	19 723
<b>1995</b>	19 868
<b>1996</b>	19 361
<b>1997</b>	15 259
<b>1998</b>	13 842
<b>1999</b>	18 934
<b>2000</b>	13 758
<b>2001</b>	10 542

Zdroj: Nikkei Indexes, 2012

**Vleklá recese japonské ekonomiky se také podepsala na zvyšující se úrovni nezaměstnanosti, která v roce 2000 stoupla na 4,7 %.** V porovnání s jinými vyspělými ekonomikami se nejedná o dramaticky vysoké číslo, ale Japonci vnímají nezaměstnanost této úrovně již jako vysokou, zvláště v kontextu celoživotního zaměstnání. Pozorovatelé také uvádějí, že toto číslo je zkreslené a podhodnocené, jelikož vláda různými finančními pobídkami zvýhodňuje firmy, které zaměstnávají i tzv. „window sitters“ (Powell, 2002).

## 1.2 Hospodářská politika japonské vlády (období 1991-2001)

Zpomalení růstu hrubého domácího produktu vyvolalo mnohé otázky, jaký přístup by japonská vláda měla zaujmout, aby zabránila prohlubování krize a znovu oživila hospodářský růst. Názory na řešení krize i důvody, proč se japonská ekonomika do krize dostala, se liší podle jednotlivých ekonomických směrů. Úkolem podkapitoly 1.2 je shrnout ty nejvýznamnější a propojit je s konkrétními kroky vlády.

**Podle keynesiánců jsou výkyvy ekonomického cyklu způsobeny nedostatečnou agregátní poptávkou** s relativně stabilní soukromou spotřebou, takže fluktuace jsou způsobeny především nedostatečnými investicemi. Vláda by tedy měla fiskální expanzí vyrovnat pokles investic.

Japonská vláda se zachovala v keynesiánském duchu a mezi lety 1992-1995 vydala pobídkové balíčky na pomoc stagnující ekonomice v hodnotě 65,5 bilionů JPY. Dalším fiskálně expanzivním počinem bylo snížení sazby daně z příjmů v roce 1994 (Powell, 2002).

Snížování daní a stimulační balíčky vedly ke zvyšování zadluženosti v procentech k HDP. Velkou zátěž pro státní rozpočet představoval především rok 1998, kdy došlo jak k dalšímu snížení daní tak i k vydání balíčků v celkové hodnotě 40,6 bilionů JPY. Podpůrné vládní balíčky byly vydávány i v následujících letech. V roce 1999 – 18 bilionů, a v roce 2000 – 11 bilionů JPY. (Powell, 2002).

Z vývoje japonské ekonomiky do roku 2001 lze usuzovat, že **fiskálně expanzivní politika nesplnila očekávání, neoživila ekonomiku a pouze zapříčinila nejvyšší zadlužení v procentech k HDP v seskupení ekonomicky nejvyspělejších zemích G7**, které v roce 1998 přesáhlo 100 % HDP.

Krugman věří, že Japonsko se nacházelo v **pasti likvidity**, kdy úroková míra je již tak nízko, že veřejnost je ochotná držet jakoukoli výši reálných peněžních zůstatků a neinvestuje do ostatních finančních aktiv z obavy kapitálové ztráty. BOJ tedy opakovanými monetárními expanzemi nemohla ovlivnit úroveň produktu. Hlavní problém vidí v japonském bankovním systému, kdy BOJ jen těžce splňovala úlohu peněžního zprostředkovatele, potažmo v celkové důvěryhodnosti bank (Krugman, 1998).

Pokud by se ekonomika skutečně nacházela v pasti likvidity, účinným vládním řešením je půjčovat peníze přímo a nesnažit se ovlivnit likviditu prostřednictvím monetárních expanzí. Naneštěstí japonská vláda z úspor nastřádaných u Japonské pošty (Japan Post) investovala do projektů, které nebyly vhodné svou rentabilitou. Prostředky nebyly alokovány na základě tržní spotřebitelské poptávky, ale v závislosti na vztazích prominentních členů vládnoucí strany Liberálně demokratické strany Japonska (LDP) s představiteli stavebních

společností a různých firem. Znovu proto došlo k narušení ekonomiky a výkyvu rovnováhy (Powell, 2002).

**Monetaristé** (ekonomický směr nejvíce rozvinutý v 60. letech 20. století – hlavní představitel M. Friedman) **věří, že stagnace ekonomického růstu spočívá v neefektivní monetární politice.** Zvýšení úrokové sazby, jenž mělo zastavit nadměrné půjčování, vyústilo v prasknutí finanční bubliny. Následné snižování úrokové míry nedokázalo vrátit ekonomiku do předešlého tempa růstu. Úroková míra klesala ze 4,5 % v roce 1991 na 3,25 % v roce 1992, v letech 1993 a 1994 zůstala na 1,75 %, aby klesla v r. 1995 na 0,5 % a zůstala takto nezměněna až do roku 2000. Nízká úroková míra již nenabízela příliš prostoru pro efektivní monetární politiku. Kromě toho **období vysokého půjčování a posléze obrovský propad cen akcií, pozemků atd., postavil banky do složité situace,** kdy špatně nasmlouvané úvěrové půjčky působily bankám ztráty a cena zástav těchto těžko dobytých půjček klesla na 60% až 80% původní hodnoty těchto zástav. Hodnota těchto půjček podle odhadů dosáhla 31,8 bilionů JPY (Powell, 2002).

**Důvod stagnace ekonomického růstu lze spatřovat i v klesající produktivitě práce** a zkracování pracovního týdne. Teorie se opírá o neoklasický model růstu. V předchozích obdobích i přes pokles produktivity práce nebyl omezen ekonomický růst v důsledku nahrazování práce kapitálovou vybaveností. Na začátku 90. let však nutně muselo dojít ke stagnaci růstu, jelikož vybavenost kapitálem se blížila rovnovážnému stavu hodnoty, kdy již zvyšování produktivity kapitálem není možné. **Průměrný růst HDP v období 1991-2000 dosahoval úrovně 0,5 %** (pro srovnání USA ve stejném období 2,6 %) a podle empirických údajů byl způsoben zkrácením pracovní doby ze 44 na 40 hodin týdně a zvýšením státních svátků o 3 reformou v roce 1993. V r. 1998 byl přidán ještě jeden den placené dovolené (Hayashi, 2002).

**Rakouská škola** (ekonomický směr v 90. letech 19. století – hlavní představitelé L. von Mises, F. A. Hayek a R. Garrison) **vysvětluje ztracenou dekádu japonské ekonomiky jako neudržitelný ekonomický růst, který musel jednou zkolabovat.** Recese je jen způsob, jak vrátit ekonomiku na její přirozenou úroveň, odpovídající skutečné podobě spotřebitelských preferencí a struktuře výroby. V 90. letech byla přehlížena poptávka ze strany spotřebitelů, firmy většinou vyráběly produkty, o které nebyl na trhu zájem a vládní zásahy na podporu ekonomického růstu vedly ještě k větší distorzi trhu. Vysvětlení

rakouské školy se opírá o umělý ekonomický růst způsobený uměle sníženou úrokovou sazbou (Powell, 2002).

Pokud je produkt na svém potenciálu, pak v krátkém období jsou soukromé investice a spotřeba vzájemnými substituty, lze tedy více spotřebovávat a méně investovat, nebo naopak upřednostnit investice před spotřebou. Japonská ekonomika však umožňovala, díky uměle snížené úrokové míře, obojí, což krátké období sice umožňuje, ale v dlouhém přechází ekonomika do recese. Hlavní rozdíl mezi monetaristickým pojetím a vysvětlením rakouské školy spočívá v tom, že monetaristé by se vyhnuli monetární restrikci, potažmo zvýšení úrokové sazby, rakouská škola bere monetární restrikci a jí způsobenou recesi jako způsob nastolení (obnovení) rovnováhy nepřírozeného ekonomického růstu (Powell, 2002).

Rakouská škola připouští, že k ozdravnému procesu je potřeba čas, aniž by blíže specifikovala jak dlouhé toto období přizpůsobování je, musí však přestat narušující vlivy způsobující pokřivení ekonomiky. Vláda by neměla zasahovat, což úřadující strana LDP, která u moci vydržela s menšími přestávkami od roku 1955, porušovala balíčky na podporu ekonomiky s vysokým obsahem veřejných zakázek, které nebyly rozdělovány ani tak na základě rentability, jako vazeb politiků a stavebních podniků. Stejným způsobem narušovala i trhy se zemědělskou produkcí, kde různé stimuly, podpory, dotace a regulace způsobovaly další narušení. (Powell, 2002).

**Na ekonomickém růstu v období 1991-2001 se především podepsalo neefektivní hospodaření japonské vlády symbolizované obrovskými dotacemi do ekonomiky bez viditelného efektu. Velkou chybou bylo i odkládání restrukturalizace bankovního sektoru a pouhé překrývání jeho špatného hospodaření.**

### 1.2.1 Specifická hospodářská uskupení japonské ekonomiky – zaibatsu, keiretsu

Při zkoumání dopadů hospodářské politiky na ekonomické subjekty je třeba brát v úvahu všechna **specifika japonského trhu**. Jedním z nich byla hospodářská uskupení zaibatsu mající dlouhou tradici od konce 19. století až po období druhé světové války.

**Podstata zaibatsu spočívá v těsném propojení holdingových korporací s nejvýznamnějšími bankami,** které financují jejich rozličné projekty. Během války několik prominentních společností a bank kontrolovalo veškeré finanční operace a distribuci zboží. Po válce byla zaibatsu zakázána. Jejich dosavadní činnost byla vnímána jako neefektivní a bránící zdravému konkurenčnímu prostředí, v neposlední řadě také jako pozůstatek nedemokratického režimu (Stuchlíková (b), 2008, s. 12).

Zaibatsu se přetransformovala na keiretsu (původní podstata zůstala zachována) a brzy dosáhla monopolního postavení a stala se nosnými pilíři japonské ekonomiky. Od válkou zničené země na druhou nejvýkonnější ekonomiku světa.

Jedním z hlavních cílů této struktury mělo být zabezpečení firem proti nechtěnému převzetí ze zahraničí. Vzájemná držba podílů slouží také k dohledu a ovlivňování firem ve skupině, které sledují jednotnou politiku a vzájemně si přímo nekonkurují. Keiretsu se rozlišují dva základní typy – horizontální a vertikální keiretsu. U horizontálních keiretsu tvoří klíčový prvek banky. Ty provádějí pestrou škálu financování jednotlivých projektů firem ve skupině, proto bývají nazývána finančními keiretsu. Velkými zástupci horizontálního uskupení jsou např. keiretsu Fuyo, Sanwa, Sumitomo, Mitsubishi, Mitsui a Dai-ichi Kangyo. Naproti tomu u vertikálního způsobu keiretsu nemají banky takový vliv. Vertikální průmyslové keiretsu spojuje dodavatele, odběratele a výrobce z jednoho odvětví. Za největší vertikální keiretsu je označována Toyota (wikipedia – *keiretsu*, 2012).

80. léta tedy představovala období rozkvětu vzájemných vazeb mezi podniky a bankami, z důvodu zaplavování zahraničních trhů japonským zbožím prvotřídní kvality, od fotoaparátů po automobily; ekonomice se dařilo, keiretsu nabírala na síle, což banky podnítilo k poskytnutí vysoce rizikových půjček, a následná nepříznivá situace na finančních trzích v 90. letech ukázala i odvrácenou stranu těchto uskupení. Na zahraničních trzích japonské zboží ztratilo svoji konkurenční výhodu, prvotřídní technologie již nebyly doménou pouze Japonska. Keiretsu všeobecně obětovala okamžitý zisk z důvodu vybudování a posilování obchodních vazeb, upřednostňovala pomoc nevýkonným částem na úkor těch životaschopných. Doživotní zaměstnání v sobě skrývalo hrozbu udržování ve firmě nekompetentních zaměstnanců a malou možnost výměny vrcholového managementu nedosahujícího dobrých finančních výsledků (World Finance – *Keiretsu for a new age*, 2012).



První trhliny systému a ochabnutí ekonomického výkonu keiretsu se začaly objevovat v průběhu 90. let. Na vině byla krize bankovního sektoru. Banky zahlcené nedobytnými půjčkami ztratily možnost neomezeně poskytovat levné peníze firmám uvnitř skupiny. Bez tohoto benefitu keiretsu ztratily svůj hlavní zdroj síly a v konfrontaci s globalizací klíčových ekonomických odvětví se japonské firmy jevily jako příliš malé a poněkud těžkopádné (The Economist – *Japan's keiretsu: Mindset*, 1999).

**Japonské firmy s příchodem nového století nutně potřebovaly restrukturalizovat, zbavit se zakořeněných postupů, inovovat a zaměřit se na nové trendy v oborech.** Ze strany veřejnosti i politiků sílil tlak na eliminaci těchto hospodářských uskupení.

Paradoxem zůstává, že jako první začaly hromadně keiretsu opouštět a hledat pomoc vně společenství právě banky, jež dříve tvořily hlavní kostru společenství. Na vině bylo zahlcení úvěry, které banky dříve tak lehkovážně poskytovaly v době růstu, ale jenž se staly naprosto nedobytnými v dobách krize, banky tudíž nemohly plnit svou předchozí úlohu záchranného padáku s tak nízkými rezervami, jaké jim zůstaly.

Nelze však konstatovat úplnou eliminaci keiretsu. **Zakořeněný smysl pro tradici a léta prosperity v poválečném období jim zabezpečily jistou pozici v japonském prostředí, byť v omezené velikosti.** Zajímavým příkladem mohou být dříve obrovská keiretsu Nissan a Toyota.

Zatímco Nissan se v roce 2000 spojil s francouzským Renaultem za účelem vybudování konkurenceschopnější společnosti, která hlavní důraz klade na ořezávání nákladů a nekompromisním vyjednáváním s dodavateli, Toyota se odmítla vzdát svých léty zpevněných pout s dodavateli a dnes je jedním z největších „pozůstalých“ keiretsu.

Rozsáhlé zemětřesení v březnu 2011 způsobilo většině výrobců rozsáhlé problémy s dodávkami surovin. Výjimkou nebyly ani Nissan a Toyota. Toyota, jež sdružuje přes 270 různých dodavatelů a výrobců vlastnictvím jejich podílů, vsadila na tyto vazby a i přes výpadek výroby dosáhla v prvním čtvrtletí roku 2012 neuvěřitelných 2,49 milionů automobilů, což je větší vyprodukované množství strojů než u jejích největších konkurentů General Motors a Volkswagen. Toyota očekává čistý zisk za rok 2012 ve výši 760 miliard JPY (nejvyšší zisk dosažený za posledních 5 let) a ráda by se z pozice 3. největšího výrobce automobilů světa vrátila na výsluní největšího. Na druhou stranu Nissan, pod

vedením francouzského vedení, krizi přestál také a dokázal vytvořit o 20 % větší zisk než Toyota při výrobě polovičního množství automobilů (World Finance – *Keiretsu for a new age*, 2012).

Z toho lze vyvozovat, že uzavřená keiretsu téměř bez zahraniční účasti z japonského trhu nevymizí, dokud budou případy přesvědčující management o důležitosti udržování těsných vazeb a provázanosti pomocí cross-shareholding (křížové držení podílů), zvláště u vertikálních keiretsu, kde banka nehraje klíčovou roli ve společenství, tudíž podniky mohou prosperovat bez závislosti na problematickém japonském bankovním sektoru.

### 1.3 Rok 1998, snaha o oživení ekonomiky, vládní program s názvem „Big Bang“ (Velký třesk)

**Zhoršující se ekonomický vývoj se jasně odrážel ve stále klesajícím růstu HDP, jak ukazuje tabulka 1-2.** V porovnání se svým největším rivalem, japonská ekonomika ztrácela tempo a naopak USA vykazovaly s výjimkou roku 1991 stabilní růst.

Tab. 1-2: Roční tempo růstu HDP v Japonsku a USA v letech 1990-1995

Země	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Japonsko	4,8	4,3	1,1	0,1	0,6	2,0
USA	1,2	-0,6	2,3	3,1	3,8	2,8

Zdroj: Kraft, J.: Světová ekonomika a ekonomická integrace, 1999, s. 147

Vláda se po několika pokusech o deregulaci na finančních trzích, jež svou velikostí nebyly nijak významné, a spíše symbolických účincích zavedených opatření, rozhodla přistoupit k razantnějším krokům a této akci určila příznačně název **Big Bang**.

Premiér Ryutaro Hashimoto se nechal inspirovat deregulací londýnských finančních trhů v 80. letech a s podobným plánem v roce 1996 chtěl deregulovat japonské finanční trhy do roku 2001. Razantnější zásah vyžadovala **situace na finančních trzích**, jejichž vývoj za uplynulých 30 let dosáhl zhoubných rozměrů a **z velké části se podílel na ekonomickém neúspěchu 90. let** (Lincoln, 1998).

Japonsko lze označit za vysoce regulované a vláda hrála významnou roli v ovlivňování hospodářského vývoje. Dosahovala toho především kontrolou výše úrokové míry a kontrolou obchodování na devizových trzích. Bankovní sektor byl pouze jemně segmentovaný a existovaly jen omezené nástroje finančního trhu podléhajících schvalování Ministerstvem financí.

V 80. letech Ministerstvo financí směřovalo banky k rozšiřování obchodování na trhu s nemovitostmi, což vyústilo v nadměrné a nezdravé vypůjčování a již dříve zmíněnou krizi 90. let. Koncem 80. let, kdy byla situace stále pro obchodování příznivá a index Nikkei dosahoval svých nejvyšších hodnot, japonské finanční instituce využily expanze finančních trhů a začaly operovat na mezinárodních trzích. Pro japonské finanční instituce byla však schopnost adaptovat se v mezinárodním prostředí značně omezená z důvodu všudypřítomné regulace na trzích v Japonsku. Agresivním přístupem nízkých úrokových sazeb možná získaly tržní podíl, ochránářské prostředí domácího Japonska však finanční instituce nenaučilo správně ohodnocovat riziko. Situace vyústila ve velké množství špatných půjček, se kterými se finanční instituce nedokázaly vypořádat, a odchod z mezinárodních finančních trhů (Lincoln, 1998).

Ministerstvo financí však nemělo lehkou startovací pozici. Bylo kritizováno jako původce bubliny na trhu s aktivy a také za její následné prasknutí zapříčiněné restriktivní monetární politikou. V roce 1995 navíc poskytlo finanční injekci ve výši 685 miliard JPY na podporu insolventních jusenů (společností poskytujících úvěry na bydlení), ale jinak nenutilo banky vypořádat se se špatnými půjčkami. Na valné pověsti ministerstva nepřidaly ani vyplouvající skandály spojované s úplatkářstvím v bankovních i ministerských kruzích. Přesto se vláda zasadila o postupnou **deregulaci finančních trhů pod heslem „fair, free and global“**, částečně také proto, aby podpořila zahraniční investice v Japonsku (Ito, 1998).

Vládní program obsahoval mnoho dílčích bodů, mezi klíčové patří například **úplná deregulace na devizových trzích a liberalizace limitů pro kapitálové přílivy a odlivy** u individuálního investování v zahraničí. Uvolnění devizových trhů mělo za úkol ukončit monopol několika prominentních komerčních bank, které k obchodu byly oprávněny. Dalším významným počinem byla **deregulace trhu s pojištěním**. Odstranění překážek mezi společnostmi poskytujícími životní a neživotní pojištění, a umožnění diverzifikování

jednotlivých klientů pomocí přírážek nebo zvýhodnění k pojistné smlouvě. **Deregulace se dotkla i trhu s cennými papíry.** Japonským investorům se také otevřela cesta k zakládání účtů v zahraničí. Kroky nezbytné k zvyšování soutěživosti tržního prostředí, stejně tak úprava firemních účetních standardů, aby účetnictví věrněji zobrazovalo skutečný stav aktiv (Lincoln, 1998).

Big Bang tedy vešel ve známost koncem roku 1996, ale zákony, jenž byly nezbytné k jeho implementaci, vláda schválila až v červnu 1998. Na podporu programu vznikly v červnu 1998 Agentura pro finanční dozor, jejímž hlavním úkolem byla kontrola peněžních ústavů, a Komise pro finanční rekonstrukci, jež měla napomáhat hledat řešení insolventních finančních institucí (Stuchlíková (a), 1998, s. 91).

I když se jednalo o rozsáhlou restrukturalizaci finančních trhů a vláda se snažila tento ambiciózní program podporovat jako prioritu svého počínání, **úplná transformace se nezdařila** a výsledkem byl pouze omezený dopad na chování finančních institucí a firem. Předpokládané **zefektivnění kapitálových trhů se nedostavilo**, na vině byla především vleklá krize bankovního sektoru, který stále nevyřešil své problémy trápící ho od začátku 90. let, deflační tlak, chabé výsledky růstu HDP a akciového trhu a stále se zvyšující vnitřní dluh Japonska pocházející ze snah vlády oživit ekonomiku. Japonská ekonomika byla také zasazena exogenními negativními šoky v roce 1997 a 2008, jež přispěly k menšímu než očekávanému úspěchu programu Big Bang. (Aronson, 2011).

*Tab. 1-3: Roční tempo růstu HDP Japonska v letech 1996-2001*

Ukazatel	1996	1997	1998	1999	2000	2001
HDP (%)	2,6	1,6	-2,0	-0,1	2,9	0,2

Zdroj: World Economic Outlook, 2011

I přes nesporné klady, které mohl program Big Bang vnést do regulovaného prostředí japonských kapitálových trhů, vláda nebyla schopna plně využít potenciál tohoto programu. **Nedůslednost v zavádění opatření a nechut' osvojit si nové instrumenty finančních trhů ze strany japonského obyvatelstva se podepsala na stagnaci ekonomického růstu do roku 2001.**

## 2 Reformy za vlády premiéra Koizumiho

Od roku 2003 začala japonská ekonomika znovu vykazovat známky oživení. Zasadila se o to především stabilizace politické scény a prosazení potřebných reforem.

**Kapitola 2 se zaměřuje na vykreslení významné postavy japonské politické scény – Junichira Koizumiho a popsání privatizačního procesu Japonské pošty, který v mnoha ohledech přesně vykresluje nedostatky při prosazování reforem a zakořeněnost zkorumpovaného systému.**

### 2.1 Junichiro Koizumi (období 2001-2006)

Koizumi nenastupoval do funkce premiéra za jednoduché situace. LDP byla sice stabilní stranou, která s výjimkou 11 měsíců vládla 46 let, nicméně zhoršující se obraz u veřejnosti, zapříčiněný bezpočtem skandálů a korupčního chování a vyhýbání se odpovědnosti za nepříznivý stav ekonomiky, neumožňoval pokračování ve starém systému úzkého propojení vlády s významnými podniky (*The Economist – The man who remade Japan*, 2006).

Mnoho ekonomů se shodlo, že **japonský „poválečný zázrak“ se transformoval během devadesátý let do „ztracené dekády“**. Od Koizumiho se očekával revoluční přístup a viditelné změny k podpoře ekonomiky. Jak zobrazuje tabulka 1-2 (str. 21), roční tempo růstu HDP nevykazovalo nijak oslnivé výsledky a v letech 1998-1999 dokonce dosahovalo záporných hodnot. **I když v roce 2000 dosahoval růst HDP hodnot kolem 3 %, přesto v prosinci tohoto roku ekonomika oficiálně vstoupila znovu do recese, která skončila až v lednu v roce 2002** (Stuchlíková (a), 2008, s. 108).

Koizumi se zapsal do paměti voličů heslem „Change the LDP, change Japan“. Na japonské poměry byl nezvykle přímý. Vydobyl si pověst jako extravagantní politik, a členové jeho vlastní strany ho nechovali příliš v lásce. Jako první premiér v historii dokázal využít hromadné sdělovací prostředky ve svůj prospěch. Prostřednictvím denního tisku a televize se přiblížil velkému počtu lidí a nejen díky tomu v červenci 2001 při volbách do horní

komory parlamentu dosáhla LDP nejlepšího výsledku za posledních 10 let (The Economist – *The man who remade Japan*, 2006).

Ve svém programu se zavázal k mnoha změnám a reformám, z nichž za svůj primární úkol považoval především **privatizaci Japonské pošty** a rozbourání systému úspor u pošty. Mezi další významné kroky kupředu patřila **deregulace ekonomiky** a zavedení od r. 2002 tzv. **speciálních zón pro strukturální reformy**, kde by se jednotlivé reformy aplikovaly na regionální úrovni, než by byly zavedeny na celém území Japonska. Důležitým počinem bylo i prohlášení o stabilizaci bankovního a finančního sektoru a **vypořádání se se špatnými půjčkami, které trápily banky od počátku devadesátých let**. Slib omezení deficitu veřejných rozpočtů se ukázal spíše jako populistický, do praxe nerealizovatelný v době, kdy ekonomika vstupovala znovu do fáze recese (Stuchlíková (a), 2008, s. 110).

Po svém znovuzvolení v r. 2003 při sestavování svého 2. kabinetu volil mladší a radikálnější spolupracovníky nakloněné reformám. Jedním takovým byl například ekonom Heizo Takenaka, který donutil banky postavit se čelem jejich špatnému hospodaření, zpřísnil dohled a situace na finančních trzích, jež znovu hrozila vyústit v kolaps, se stabilizovala (The Economist – *The man who remade Japan*, 2006).

Hlavním počinem Koizumiho působení lze označit znovuoobnovení podnikatelské důvěry. Situace znamenala pozitivní posun především proto, že firmám, jež znovu začaly investovat, rostly firemní zisky a tyto firmy si mohly dovolit začít splácet svoje závazky vůči bankám. **Největší banky proto dokázaly znovuoobnovit funkci peněžního zprostředkovatele a začít znovu poskytovat úvěry** (The Economist – *The man who remade Japan*, 2006).

Tabulka 2-1: Makroekonomické ukazatele v období 2003-2006

Ukazatel (%)	2003	2004	2005	2006
Nezaměstnanost	5,3	4,7	4,4	4,1
Růst inflace	-0,3	-0,4	-0,3	-0,4
Deficit veřejného rozpočtu	-7,9	-6,2	-6,7	-1,6
Růst HDP	1,4	2,7	1,9	2,0

Zdroj: World economic outlook, 2011

Z tabulky je patrné, že působení premiéra Koizumiho ve vládě znamenalo po „ztracené dekádě“ posun ke stabilizaci ekonomiky. Přestože u realizovaných reforem se dostavily

spíše dílčí než zásadní výsledky, výrazným pozitivem bylo snížení nezaměstnanosti v roce 2006 až na 4,1 %. Recese v období 2001-2002 vyústila v nejvyšší nezaměstnanost v historii Japonska, jež přesáhla 5 %. Stabilní růst HDP cca 2 % ročně představoval příslib ozdravení ekonomiky.

Posledním výrazným bodem, který se připisuje Koizumiho působení ve vládě bylo výrazné vylepšení japonského obrazu v zahraničí. Jako poražená země z 2. sv. války se Japonsko nezapojovalo do vojenských operací a jeho role vojenského spojence v mezinárodním měřítku byla spíše symbolická. Zlom nastal až s premiérem Koizumim, který vyslal vojenské jednotky do Iráku a dal tak jasný signál, že s Japonskem mohou světové velmoci počítat i v tomto ohledu. V roce 2002 se také stal prvním japonským vládním představitelem, který navštívil Severní Koreu. Přes tato pozitiva se nevyhnul ani několika kontroverzním činům, jako byla návštěva svatyně Yasukuni po jeho zvolení do úřadu v roce 2001. (The Economist – *The man who remade Japan*, 2006).

### 2.1.1 Privatizace Japonské pošty

Při privatizaci Japonské pošty nešlo hlavně o zostření konkurence mezi doručovacími službami, jako v Evropě, ale především o přístup k obrovskému množství aktiv, která Japonská pošta spravuje. Portfolio jejích služeb zahrnovalo nejen poštovní služby, ale také poštovní banku a životní pojištění. Neoficiálně se jednalo o největší banku na světě s majetkem až 350 bilionů JPY. Japonská pošta v roce 2005 spravovala zhruba 30 % veškerých úspor domácností a na trhu s životními pojistkami okupovala 30% podíl. Specifikem Japonské pošty také zůstává velikost držených státních dluhopisů v portfoliu, jejichž hodnota dosahovala 140 bilionů JPY (tj. 20% státního dluhu). Japonská pošta zaměstnávala 271 000 zaměstnanců v r. 2005 a operovala téměř ve 25 000 pobočkách. Pro porovnání, pouze za rok 2003-2004 doručila Japonská pošta 25,6 miliard zásilek. **Privatizace měla odstranit nerovnosti v konkurenci na bankovním trhu a trhu s pojištěním** (Stuchlíková (a), 2008, s. 109).

Pokusy o zprivatizování části Japonské pošty proběhly ve druhé polovině 90. let minulého století. Tehdejší předseda vlády Hashimoto prosazoval plán zprivatizovat část poskytující životní pojištění a zvážení privatizace poštovní banky. V prosinci 1997 na nátlak lobbistů

vzešel plán oddělení zasilatelství, pojišťovací a bankovní části od Japonské pošty do jedné samostatné společnosti a umožnění přístupu konkurence ze soukromého sektoru do zasilatelství (Campbell, Porges, 2005, s. 3).

Koizumi položil privatizaci Japonské pošty jako svoji vládní prioritu po zvolení do úřadu v dubnu 2001 z několika důvodů. Jedním z těch hlavních bylo nastolit férové konkurenční prostředí v oblasti zásilkových, bankovních a pojišťovacích služeb, kde všichni zúčastnění hrají podle stejných pravidel. **Japonská pošta se vždy těšila výsadnímu postavení a pomoci vlády kvůli investování velkého množství finančních prostředků od svých klientů do vládních dluhopisů a tím vládě poskytovat téměř neomezený zdroj levných peněz na její megalomanské projekty se špatnou rentabilitou.**

Premiérové kroky v následujících letech vedly k sestavení zvláštní skupiny (the Council on Economic and Fiscal Priorities) vedené ekonomem Heizo Takenaka, jejímž úkolem bylo naplánovat postup privatizace. **Hlavní myšlenka celého procesu spočívala v rozdělení Japonské pošty na 4 samostatné životaschopné části** (zasilatelství, spořitelní služby, pojišťovnictví a řízení přepážkové sítě pošt). Po těžkých vládních diskuzích a problémech při schvalování legislativy kabinet v září 2004 dospěl k finálnímu návrhu privatizace slibující reformu historického rozměru (Campbell, Porges, 2005, s. 5).

Jak již bylo zmíněno dříve, privatizační proces se opíral o rozdělení Japonské pošty na 4 samostatné celky. Prvotní fáze příprav rozdělení Japonské pošty, následováno přechodným obdobím 10 let, trvajícím od počátku privatizace 1. dubna 2007 do 1. dubna 2017, dokončeno poprivatizačním uspořádáním jednotlivých celků – soukromou bankou, soukromou pojišťovací společností a soukromou holdingovou společností, jejíž dceřiné společnosti by zajišťovaly zasilatelství a správu poštovní sítě (Campbell, Porges, 2005, s. 5).

Jedním z problémů nerovné konkurence na poštovním trhu bylo vzájemné dotování méně ziskových divizí divizemi nadměrně ziskovými u Japonské pošty, což si menší konkurenti nemohli dovolit. **Daňové úlevy a úroky nastavené nad možnostmi trhu zvýhodňovaly Japonskou poštu a posilovaly její postavení monopolu.**

Jak privatizační plán dostával reálné obrysy, zjistilo se, že **velká většina poštovních poboček není životaschopná a hospodaří s deficitem** – bankovní operace, které byly



nedílnou součástí Japonské pošty, pokrývaly svým ziskem až 70% poštovních operací. I přes původní plán vytvořit férové konkurenční prostředí vláda nakonec ustoupila nátlaku a zřídila speciální fond s objemem majetku 1 bilion JPY na zachování poboček zvláště na venkově, kde by bylo obtížné poštovní a jiné služby zajišťovat na komerční bázi (Campbell, Porges, 2005, s. 6-8).

Jak privatizace postupovala, docházelo stále k drobným úpravám, jako posunutí data plánovaného startu privatizace z 1. dubna na 1. října 2007, zákonem byla ustanovena pětičlenná Poštovní privatizační komise a Poštovní privatizační ústředí, jejichž odpovědností bylo především zaměřit se na klíčové otázky, jak budou závazky, pohledávky a zaměstnanci rozděleny mezi jednotlivé samostatné zprivatizované jednotky. Klíčová fáze měla přijít v období od 1. října 2007 do 30. září 2017, kdy měl probíhat samotný prodej akcií. Japonská vláda měla v úmyslu prodat 2/3 akcií Japonské poštovní korporace a získat tím potřebné finanční prostředky na snížení vládního dluhu. Po prodeji akcií soukromým vlastníkům by Poštovní privatizační komise a Poštovní privatizační ústředí pozbyly smyslu další existence a k datu 1. října 2017 by přestaly existovat (Campbell, Porges, 2005, s. 6-9).

Z dosavadního vývoje lze usuzovat, že **pravá hodnota privatizace nespočívá ani tak ve vylepšení konkurenčního prostředí, ale ve snaze získat prostředky na snížení vládního dluhu**. Avšak rozbroje ve vlastní straně LDP a opoziční hlasy volající po vytvoření systému co nejvíce podobnému tomu původnímu snižovaly potenciální hodnotu finální privatizace i zájem vstupu zahraničních partnerů.

Z plánované privatizace se podařilo uskutečnit pouze první kroky a to rozdělit Japonskou poštu na 4 soukromé dceřiné společnosti (Japan Post Bank Co., Japan Post Insurance Co., Japan Post services Co., Japan Post Network Co.) hlavního holdingu Japan Post Holding Co. **Podzim 2009 znamenal zabrzdění privatizačních plánů**. Nejdříve vláda v říjnu rozhodla, že 4 dceřiné společnosti musí projít přezkoumáním s cílem přeorganizování struktury managementu. Následně vyzvala k diskuzi, jak upravit postup privatizace, protože si myslela, že je nutné přistoupit k zásadním změnám v původním plánu. Vláda se také snažila prosadit, aby i po dokončení privatizace vlastnila kontrolní balík akcií. Neshody ohledně privatizace a malá ochota pokračovat ve změnách vyústila v přijetí

legislativy o zmrazení prodeje akcií (Tokyo Foundation – *Putting postal privatization on hold*, 2009).

Democratic Party of Japan (**DPJ**) **všeobecně zaujala postoj odklonu od svých volebních slibů a již probíhajících reforem, mj. slib omezení státních výdajů** (na rok 2010 vláda schválila rozpočet ve výši 92 bilionů JPY téměř z poloviny financovaný státním dluhem). V březnu 2010 se poštovní privatizace definitivně pozastavila a zaznamenala odsun do pozadí priorit vlády (The Economist – *Japan's failed postal privatisation: Return to sender*, 2010).

Změna nastala až s příchodem roku 2012, kdy se privatizace znovu objevila jako žhavé diskusní téma ve sněmovně. Návrh novely zákona počítá s redukcí 4 dceřiných společností sdružených pod holdingem v rukou vlády na 3 společnosti a prodej akcií plánovaný do konce září 2017 uskutečnit co nejdříve to bude možné. Hlavním důvodem tlaku DPJ na posun privatizace je potřeba zajištění finančních prostředků na obnovu zdevastovaných regionů ničivým zemětřesením a následnou vlnou tsunami v březnu 2011. Opakovaně návrh zákona vzedmul vlnu kritiky z různých sektorů. Většina hlasů se shodla, že privatizační plán je od původního plánu diametrálně odlišný, že na privatizaci není nejvhodnější doba vzhledem k táhlosti celého procesu a v neposlední řadě, že je **celý proces již příliš zpolitizovaný a kvalitě služeb zákazníkovi se nepřičítá žádná pozornost** (The Japan times – *Postal privatization comes off back burner*, 2012)

Japonská pošta se připravuje na veřejný prodej akcií během roku 2015. Kdyby se privatizace zdařila, mohla by vláda získat až 7 bilionů JPY, což by z privatizace Japonské pošty činilo **největší privatizaci v Japonsku za posledních 20 let**. Skutečností však zůstává, že proces privatizace je ožehavé téma, které stálo křeslo již nejednoho premiéra a na závažnosti mu dodává zvyšující se vládní dluh a obrovské množství státních dluhopisů, jež Japonská pošta drží (Financial Times – *Japan on brink of recession*, 2012).

## 2.2 Japonská ekonomika po odchodu premiéra Koizumiho

Charismatický premiér po svém odchodu předával **ekonomiku v mnohem lepším stavu, než když ji v roce 2001 přebíral**. Možná to nebyla přímo jeho zásluha, ale dokázal se

obklopit progresivními lidmi – př. ekonom Heizo Takenaka, kteří mu pomohli s implementací reformy. **Díky ozdravení bankovního systému, a vypořádání se s 2/3 špatných půjček se zlepšil i export, a to hlavně do Číny.** V období 2002-2004 došlo k významnému nárůstu exportu, díky němuž mohly malé a střední podniky splatit část svých úvěrů u bank a pokračovat tak v oživení ekonomiky (Emmott, 2008, s. 108-110).

**Jedním z ukazatelů jak si ekonomika stojí je i situace na trhu práce.** Do roku 2005 klesal počet pracovních míst na plný úvazek a naopak rostl počet míst na ten částečný, jak se firmy snažily ušetřit co nejvíce nákladů. Situace se změnila v roce 2005, kdy počet míst na částečný úvazek začal klesat. Ekonomové se domnívali, že je to známka oživující se ekonomiky, která je schopná znovu vytvářet nová plnohodnotná místa. Zároveň porostou i mzdy, jelikož fond nabídky práce na částečný úvazek se vyčerpal a práce se stane vzácnější. **I téměř po pětiletém ozdravném růstu ekonomiky, mzdy rostly pouze sporadicky,** proto se ani příliš nezvyšovala domácí spotřeba. Ekonomický růst pokračoval spíše v mírných než dynamických proporcích. Koncem roku 2005 však znovu prudce vzrostl počet obyvatel zaměstnaných na částečný pracovní úvazek a ukázal představy ekonomů o vyčerpanosti nabídky práce jako zcela liché. I v roce 2008 zůstaly platy nízké a vládě vyvstal nový problém k řešení – **příjmová nerovnost.** Mezera mezi nejbohatšími 10 % obyvatel a 10 % nejchudšími se stále zvětšovala, až v roce 2008 dosáhla alarmujících rozměrů. Proto se i opoziční strana **DPJ tohoto tématu ujala jako jednoho z hlavních v nadcházejících volbách** (Emmott, 2008, s. 110-112).

Po odchodu Koizumiho z úřadu jakoby LDP došla energie k prosazení započatých reform. I stanovení hlavních cílů vlády novým premiérem bylo značně neurčité:

- 1) zajištění růstu ekonomiky,
- 2) rozvoj moderního fiskálního a administrativního systému,
- 3) rozvoj udržitelné a bezpečné společnosti.

Tyto cíle neříkaly nic konkrétního o novém způsobu vlády a i jejich následná kontrola plnění byla spíše vágní než důsledná. Nová vláda odložila i eliminaci schodku veřejných financí, na vedlejší kolej se dostala i liberalizace a deregulace ekonomiky. Rok 2006 znamenal i **negativní přírůstek přímých zahraničních investic**, jenž byl způsoben

převážně pomalým schvalováním fúzí a tlakem na restrukturalizaci ve velkých zahraničních firmách. **V roce 2007 se poprvé v historii Čína stala největším exportním partnerem Japonska** a velikostí dovozu japonského zboží překonala USA (Stuchlíková (a), 2008, s. 117).

Premiéra Koizumiho v úřadě vystřídal ve svých 42 letech, jako nejmladší premiér vůbec, **Shinzo Abe**. Očekávalo se od něho pokračování v započatých projektech se stejnou zarputilostí, jako měl jeho předchůdce. Bohužel **pod jeho vedením strana (LDP) utržila ve volbách v červenci 2007 nejhorší výsledek za posledních 50 let**. Velkou vinu na tom nesla opět vlna korupčních skandálů. Možná i kvůli srovnání s předchozím premiérem Koizumim byla veřejnost rozčarovaná a Shinzo Abe musel v září 2007 rezignovat. Jediným překvapivým krokem vlády v roce 2007 se stalo prohlášení vlády o fúzích a nepřátelských převzetích. Konzervativní vláda zastala negativní postoj k bránění nepřátelských převzetí a označila záměrně zkreslené špatné výsledky firem (aby přestaly být atraktivní pro investory) za neefektivní a poškozující produktivitu. Situace se tak zlepšila i pro **zahraniční investory, jejichž podíl držených kotovaných akcií na burze v roce 2007 dosáhl 28 % oproti 4 % v roce 1990 a 18 % v roce 2000** (Emmott, 2008, s. 112-113).

**V roce 2007 za sebou japonská ekonomika měla 5 let stabilního růstu HDP kolem 2 % ročně (jak ukazuje tabulka 2-2 na str. 32), nicméně stále více na ni doléhaly problémy jako výše zadlužení nebo stárnutí populace, jež hrozilo v budoucnu ještě zvýšit tlak na veřejné výdaje. Stále nebyl zcela zažehnán všudypřítomný stín deflace a na sklonku roku 2007 přišla nová ničivá rána – světová ekonomická krize, která poslala Japonsko zpátky do recese.**

### 2.2.1 Parlamentní volby 2009

V září 2009 se odehrál totální přerod politické scény. Po více než 50 letech vlády, rozčarování a frustrování voliči, svrhli dominující stranu LDP. Rostoucí sociální nerovnosti a téměř hmatatelná každodenně přibývajících, chudoba donutila obyvatele Japonska k tolik očekávané změně. LDP ztratila téměř 2/3 křesel v dolní komoře parlamentu. Japonci během své historie nikdy nevytvářeli prostor k příliš radikálním

změnám, výjimku tvořily pouze reformy Meiji z roku 1868. Dlouhotrvající vláda strany LDP rozhodně nebyla zapříčiněna spokojeností voličů nebo prosperující ekonomikou. Japonci byli zvyklí, že spíše než vláda se o ně staral průmysl. Dokud průmysl prosperoval (nebo alespoň nepadl tak hluboko do recese) voliči volili vládu, aniž by se konkrétně zajímali, jak politici se získanou mocí nakládají, nestáli-li příliš v cestě průmyslu. Situace se však změnila. **Japonsko stále více začaly postihovat negativní projevy globální krize** a nový premiér strany DPJ Yukio Hatoyama voliče získal na svou stranu slogany jako „Váš život na prvním místě“. Zvyšující se nezaměstnanost útočila především na ženy, které jsou většinou zaměstnávány pouze na částečný úvazek bez veškerých výhod plného úvazku za výrazně nižší mzdu. Příjem až poloviny žen předdůchodového věku žijících bez manžela představoval příjem na hranici chudoby. Středo-levicová strana **DPJ oslovila voliče se slibem zamezit plýtvání peněz ze státního rozpočtu, garantovat minimální výši penze, zvýšit příspěvky na děti a zlevnit školné.** Premiér Hatoyama zvítězil díky tomu, že dokázal voliče přesvědčit, že mu není lhostejný život obyčejných občanů a že se zasadí o prosazení reformy na udržení tradičně vysokého standardu života Japonců. Strana **DPJ také slíbila omezit závislost na exportu a ekonomiku posilovat zvyšováním domácí spotřební poptávky** (The Economist – *Japan's election: Lost in transition*, 2009).

## 2.2.2 Ekonomický vývoj v období 2007 – 2010

**Pozitivní makroekonomické ukazatele z roku 2007 tvrdě zastínila světová krize v roce 2008. Japonsko se znovu propadlo do recese, reálný růst HDP se v roce 2009 propadl až na – 6,3 %, stoupala nezaměstnanost a celkový státní dluh k HDP poprvé v roce 2010 překročil 200 %, jak ukazuje tabulka 2-2.**

Tab. 2-2: Makroekonomické ukazatele v období 2007-2010

Ukazatel (v %)	2007	2008	2009	2010
Nezaměstnanost	3,8	4,0	5,1	5,1
Inflace	0,0	1,4	-1,4	-0,7
Růst HDP	2,4	-1,2	-6,3	3,9
Celkový dluh k HDP	186,4	183,0	191,8	210,3

Zdroj: World Economic Outlook, 2012

Vláda, v čele s premiérem Naotem Kanem, schválila **v září 2010 stimulový balíček na podporu ekonomiky ve výši 4,6 bilionů JPY**. Premiér se zdráhal schválit tuto podporu z obavy o další zadlužování státního rozpočtu, přirovnal Japonsko k Řecku, opoziční strana LDP tvrdě vyzývala ke schválení stimulu stejně jako někteří vysoce postavení členové DPJ. 1 bilion JPY měl přímo putovat na vytvoření 200 000 nových pracovních míst a vláda dala jasně najevo, že je připravená okamžitě intervenovat proti **silnému JPY, který znesnadňoval vývoz**. Lze konstatovat, že Japonsku by z krize **spíše než krátkodobé stimulační balíčky pomohly dlouhodobé strukturální reformy od zemědělství až po zdravotní péči, větší podpora konkurenceschopnosti a úspory z rozsahu** (BBC – *Japan stimulus to inject \$60 bn into flagging economy*, 2010).

Vláda téhož roku v říjnu schválila další **stimulační balíček ve výši cca 5 bilionů JPY**. Hlavní cíle zůstávaly nezměněny: co nejvíce podpořit domácí spotřebu a zvýšit zaměstnanost. I přes intervenci proti apreciaci se JPY stále udržoval na rekordně vysoké hranici vůči americkému dolaru (USD). BOJ srazila úrokovou sazbu a držela ji těsně nad nulou se snahou, aby se růst HDP posunul zpět do kladných hodnot (BBC – *Japan stimulus to inject \$60 bn into flagging economy*, 2010).

Japonsko se stále vzpamatovalo z krize v roce 2008; se znovu se objevující deflací a růstem nezaměstnanosti byly vyhlídky na ekonomický růst spíše pesimistické. **Ani změna vládnoucí strany v roce 2009 nepřesvědčila veřejnost o snaze prosazovat tolik potřebné strukturální reformy**. Japonsko nemohlo než doufat v účinek stimulačních balíčků a agresivnější vládní politiky. Skutečnost se ukázala být mnohem černější než veškeré ekonomické předpovědi – 11. března 2011 zasáhlo Japonsko obrovské zemětřesení o síle téměř 9 stupňů Richterovy škály a severovýchodní pobřeží spláchla desetimetrová metrová vlna tsunami. Ekonomické ztráty byly obrovské.

## 3 Zemětřesení, tsunami a nukleární krize (rok 2011)

Po celosvětové krizi v r. 2008 Japonsko zaznamenalo hospodářský propad a až v r. 2010 se objevily známky zlepšení. Růst HDP dosáhl téměř 4 %, zastavil se růst nezaměstnanosti. Nepředvídaně zasáhl negativní exogenní šok v podobě zemětřesení a následné vlny tsunami, který Japonsko znovu uvrhl do krize.

**Cílem 3. kapitoly je přiblížit ekonomické dopady katastrofy i scénář obnovy japonské vlády. V neposlední řadě také popsat pravděpodobný vývoj jaderné energetiky po nehodě v elektrárně Fukushima.**

### 3.1 Problémy s jádrem

Díky malým zásobám přírodních zdrojů je Japonsko poměrně hodně závislé na dovozu. Na uspokojení poptávky ekonomiky **dovází až 84 % potřebné energie**. Energetická politika vlády položila jako svou prioritu zvyšovat počet atomových elektráren v zemi a snižovat tak závislost na dovozu energie. První jaderná elektrárna byla vybudována v roce 1966. V současném Japonsku existuje přes 50 hlavních reaktorů, které vyrábějí kolem 30 % veškeré elektrické energie v zemi. **Původní energetický plán počítal s výrobou 60 % veškeré elektrické energie atomem (v porovnání s nynějšími 10 %), 10 % z obnovitelných zdrojů (nyní 5 %) a 30 % z fosilních paliv (nyní 85 %) v roce 2100.** V říjnu 2011 vláda upustila od svých plánů na zvyšování závislosti na jaderné energii a plánuje vyřadit veškeré reaktory z provozu do roku 2030. Důvodem, který stojí za tímto rozhodnutím je havárie jaderné elektrárny Fukushima Daiichi, jejíž bloky 1-4 byly poškozeny březnovým zemětřesením. Kromě výpadku dodávek energie došlo i k úniku radiace a zamoření přilehlé oblasti (World Nuclear Association, 2012).

Zemětřesení, které poškodilo jadernou elektrárnu, znamenalo pro Japonsko dvě věci. Zaprvé – největší energetickou krizi od druhé světové války, a zadruhé druhý největší únik radiace v dějinách lidstva po Černobylu. Nucený výpadek proudu znamenal paralyzaci vlaků i městských zařízení, výpadek zasáhl 4,05 milionu uživatelů z regionu Kanto.

Dodávky se podařilo obnovit 19. března po 178 hodinách. Největší dodavatel energické energie v zemi – společnost TEPCO, byl schopný před nehodou generovat 64,4 GW. Zemětřesení (a hlavně vlna tsunami) poškodilo jaderné elektrárny Fukushima 1 a 2, tepelné elektrárny v Hirono, Hitachinaka a Kashima. Následkem otřesů byl výpadek v dodávkách energie o objemu 14 GW. Po obnovení výpadků 19. března musela společnost TEPCO čelit problémům s nedostačujícími dodávkami elektrické energie. Po odstavení jaderných bloků přišla o 25 % svých zdrojů a nebyla schopna plně uspokojit poptávku 41 GW v nadcházející letní sezóně. V následujících měsících **bylo nutno přistoupit k úsporným opatřením spotřeby elektrické energie a zároveň co nejméně poškodit průmyslovou výrobu**. Plánovanými výpadky proudu bylo po celé zemi zasaženo 10 milionů domácností (Takahashi, 2012).

Odborníci se shodli, že i přes nemožnost předpovědi zemětřesení o síle 9 stupňů RichtEROVY stupnice a následné desetimetrové vlny, se podobně obrovské výpadky elektrické energie daly očekávat. **Podél pobřeží je umístěno 28,4 % všech elektráren**, které se shlukují do obrovských bloků s vysokokapacitním výkonem. Koncentrace výroby většiny energie pro daný region do jednoho místa s sebou přináší i risk úplného výpadku po nějaké nenadálé události tak, jako se to stalo 11. března. Z hlediska provozu je ale daleko efektivnější stavět velké elektrárny se vzrůstajícím výkonem. Společnost jako TEPCO pak může snadno ovládnout dominantní podíl na trhu svými nízkými cenami elektrické energie. Lze konstatovat, že **za energetickou krizí stojí především riskantní nerovnoměrná distribuce velkokapacitních elektráren a nedostatečná pružnost v regionálním monopolistickém systému** (Takahashi, 2012).

Nepříznivým faktorem, jenž se podílel na nedostatečné distribuci energické energie, je skutečnost, že západní a východní část Japonska pracují na jiné frekvenci rozvodu elektrické energie. Východní část používá frekvenci 50hz, kdežto západní část 60hz frekvenci. V zemi existují také pouze 3 rozvodny, které mohou najednou zpracovat pouze 1 GW výkonu. Distribuce energie z východní části do západní je proto nemožná. Studie vypracovaná ve Fujitsu institutu dokládá (při splnění předpokladu zvýšené poptávky po elektrické energii v letních měsících a ceně jedné kWh 21,18 JPY z roku 2009), že výpadky elektrické energie během letních měsíců mohly způsobit nedostatek až 7,5 TWh (7,5 mld. kWh) a tím přímo ztrátu 166,3 mld. JPY. V následném dominovém efektu,



zasahujícím většinu oborů průmyslu, **mohlo dojít ke ztrátě až 1,5 bilionu JPY** (Kouno, 2011).

Tohoku Power Company a TEPCO uvedli v platnost omezení, z kterých vyplynula povinnost uspořit alespoň 15 % elektrické energie v měsících následujících po zemětřesení, na snížení dopadů na průmysl, v regionech Tohoku (omezení skončila 9. Září 2011). Překvapivě došlo k velkým úsporám energie, které dosáhly až neplánované výše 20 %. Z výzkumů zabývajících se problematikou úspor energie lze konstatovat, že úspor takového rozsahu bylo možno dosáhnout nejen kvůli krizové situaci, ale také díky vysokému potenciálu úspor elektrické energie; především u nadměrného osvětlení a používání klimatizací – až 1/3 veškeré spotřebované elektrické energie během letních měsíců připadá na klimatizace (Nezu, 2012).

V červenci 2012 společnost TEPCO obdržela od vlády finanční dotaci ve výši 1 bilionu JPY. Do té doby byl energetický sektor striktně soukromým vlastnictvím s probíhajícím tvrdým konkurenčním bojem. Vláda však výměnou za vládní pomoc získala rozhodující podíl akcií, což jí mimo jiné zabezpečilo právo volit členy představenstva nebo rozhodovat o firemní strategii. Ještě není přesně rozhodnuto, jak zareagují občané na plánované zdražení elektrické energie o 10%. Otevřená zůstává i otázka jaderné energie, od které se vláda slíbila odvrátit a veškeré reaktory vyřadit do roku 2030. Nepřehlédnutelná je však cena dovážených fosilních paliv, jež činí potřebu využití jaderné energie stále aktuální (The Economist – *State power*, 2012).

### 3.2 Obnova regionů

Zemětřesení, jež zasáhlo Sendai region, si vyžádalo životy přes 20 000 obyvatel a poškodilo více než 1,2 milionů budov. Podobně ničivé zemětřesení zasáhlo Japonsko naposledy v oblasti Kóbe v roce 1995. V Kóbe škody dosáhly výše 13,5 bilionu JPY, což představovalo zhruba 2 % japonského HDP. Analytici se shodovali na tom, že ekonomická obnova Kóbe bude trvat přinejmenším 10 let, neboť zasažená oblast byla srdcem průmyslové výroby. Skutečností je, že město dokázalo obnovit 98 % své produkce před zemětřesením během 18 měsíců, zhruba po roce byla oblast schopná obnovit 85 % vývozních dodávek a 2 roky po katastrofě byly odstraněny poslední pozůstatky tuto

tragédii připomínající. Japonci poučení, katastrofou z roku 1995, věnovali posledních 15 let na zlepšení systému budování dálnic a komunikací, aby byly schopné přetrvat podobnou katastrofu. I přes veškerá bezpečnostní opatření a snahy předejít velkým škodám byl dopad březnového zemětřesení drtivý, i díky poškození jaderné elektrárny Fukushima s následným únikem radiace (Drysdale, 2011).

S potřebou rekonstrukce poničených oblastí vyvstaly znovu i obavy o přidělování státních zakázek na opravy zasažených regionů. Po druhé světové válce zažilo stavebnictví obrovský rozkvět, znovu se musely vybudovat dálnice, přehrady, budovy a mosty. **Se vzrůstajícím ziskem jednotlivých stavebních firem, zasáhla do odvětví tvrdě korupce.** Nejvíce ziskovými skupinami byly tzv. zenekon – obrovské společnosti jako například Obayashi, Shimizu, Kajima nebo Taisei. Jejich propojení s politiky přidělujícími zakázky způsobilo nemalé ztráty japonskému rozpočtu i po zemětřesení v Kóbe. Zenekon štědře podporoval předchozí vládu LDP, ve statistikách dokonce figurují čísla odhalující dotace 20 milionů JPY od každé velké stavební společnosti ročně jednotlivým politikům LDP. Svědectví o špatných stavebních projektech leží všude napříč zemí – výstavba vysokorychlostního tratě Joetsu Shinkansen v jedné z nejméně osídlených oblastí, kontroverzní hráze, tunelový most Tokyo Aqua-Line, dnes téměř nevyužívaný, ale jehož stavba stála téměř miliarda JPY. DPJ se snažila o zastavení takových praktik, důkazem toho může být zmrazení výstavby přehrady Naganohara v roce 2009. Po březnovém zemětřesení bylo nutné začít rychle s opravou zasažených oblastí a přitom se vypořádat s otázkami, **zda jen opravit zničené, nebo využít příležitosti a přesídlit celé vesnice do hustěji obydlených oblastí vzdálenějších moří**, kde by obyvatelé nebyli vystaveni takovému nebezpečí (The Economist – *Rebuilding – Without the Graft* , 2011).

Těsně po zemětřesení se objevovaly povzbuzující komentáře srovnávající katastrofu z března 2011 se situací po druhé světové válce, kdy Japonci téměř z ničeho dokázali ekonomiku znovu postavit na nohy. Viceprezident Rady pro rekonstrukci Tadao Ando, jenž pomáhal s návrhem základního plánu rekonstrukce pro vládu, tento optimismu nesdílel. Vyjádřil se ve smyslu, že Japonci již nejsou tím národem, kterým bývali – dnešní **mladí se ani zdaleka nemohou rovnat poválečné generaci a i dospělým chybí přesvědčení pracovat** (Financial Times – *Protect and revive*, 2011).

Přesné vyčíslení všech makroekonomických dopadů bude předmětem různých ekonomických analýz v následujících letech. Několik týdnů po zemětřesení se přímé škody (zničené domy, budovy, přístavy, komunikace,...) odhadovaly v rozmezí 10-15 bilionů JPY. Nepřímé škody (ekonomická stagnace, ztráta příležitostí) bylo však těžké odhadnout. I když **region Sendai nebyl průmyslově tak důležitý jako již zmiňovaná oblast Kóbe**, i tak zajišťoval výrobu 12,3 % elektronických součástí a 14,4 % informačních a komunikačních zařízení z celkové produkce určené k vývozu. Z 6 prefektur regionu Sendai (Aomori, Iwate, Miyagi, Akita, Yamagata, Fukushima) byly 3 těžce zasaženy a zdevastovány (Iwate, Miyagi, Fukushima). Tyto prefektury musely krizově řešit přerušenu výrobu, aby neohrozily své klíčové odběratele z okolních států (především z Číny a Koreje). Soustředění výroby informačních a komunikačních zařízení, stejně jako elektronických součástí v regionu Sendai, nebylo náhodné. Vláda se několik předcházejících let pokoušela různými pobídkami do regionu přilákat výrobce v odpověď na snahu zmenšit zemědělskou produkci (Yoneyama, 2011).

**Přerušlení zásobovacích řetězců zvýšilo obavy o budoucí ekonomický vývoj tohoto spíše zemědělského regionu, který se vláda snažila transformovat do průmyslové oblasti a řešit tak zvyšující se nezaměstnanost postihující tuto oblast.**

Škody na zemědělské půdě nebo úrodě byly nahlášený v prefekturách Iwate, Miyagi, Aomori, Fukushima, Ibaraki, Saitama, Yamanashi, Nagano, Niigata, Akita, Yamagata, Tochigi, Gunma, Chiba a Mie. Devastaci rybářských lodí a přístavů zaznamenaly hlavně prefektury Fukushima, Miyagi a Iwate. Zemědělství a výlov ryb sice tvoří zhruba 2% celkového HDP Japonska, zůstává však důležitou složkou života obyvatel i vlády. V roce 2011 Japonsko exportovalo ryby a mořské produkty za více než 320 mld. JPY a importovalo tyto výrobky za 4,5 bilionu JPY. Navíc únik radiace v oblasti Fukushima pravděpodobně znemožní výlov ryb na několik desítek let. Únik radiace také vyvolal zákaz japonské vlády na vývoz špenátu, mléka a masa z postižených oblastí. Zvýšenou kontrolu potravin pocházejících z Japonska zavedly také státy EU, Austrálie, USA, Čína, Jižní Korea a další (Nanto, Cooper, 2011).

### 3.2.1 Postup obnovy zveřejněný japonskou vládou

**Hlavním cílem bezprostředně po katastrofě bylo zamezit šíření poplašných zpráv a obnovit důvěru ve značku „made in Japan“.** Toho se mělo dosáhnout kladením důrazu na bezpečnost a vysokou kvalitu produktů. Klíčovým prvkem pro obnovu postižených oblastí měla být vzájemná spolupráce s ostatními regiony a světem zároveň. Umožnit zahraničním subjektům co nejvyšší míru spoluúčasti na rekonstrukčních pracích a s tím související **podpora přímých zahraničních investic**. Vláda chtěla vytvořit co nejlepší prostředí pro zaměstnání a ubytování cizinců, kteří mohli svými technickými znalostmi a zkušenostmi urychlit proces obnovy. Za tímto účelem schválila speciální zvýhodňující imigrační bodový systém (systém přidělování bodů za úspěšný kariérní postup pro cizince, na jehož základě po dosažení určitého počtu bodů mohli cizinci zažádat o prodloužení pobytu v zemi). Základní koncept tvořila myšlenka, že vláda dodá lidské zdroje, know-how a zabezpečí financování jednotlivých projektů, zatímco hlavními vykonavateli administrativy budou města. **Časový rámec pro rekonstrukci byl nastaven na období deseti let a rozpočet do výše 23 bilionů JPY.** Vláda se snažila pro zpřehlednění situace vytvořit systém „speciálních zón rekonstrukce“ a co nejvíce usnadnit čerpání z fondů vytvořených na krytí nákladů rekonstrukčních prací (Government of Japan, 2012).

V roce 2011 byly postupně schváleny **3 rozpočty k financování jednotlivých prací**. První rozpočet vláda schválila 2. 5. 2011 v celkové výši **4,15 bilionu JPY**. Na pomoc bylo okamžitě po katastrofě vyčleněno 483 mld. JPY, na odstranění trosk 352 mld. JPY, na projekty veřejné infrastruktury 1,2 bilionu JPY, na úvěry poskytnuté v reakci na katastrofu 640,7 mld. JPY a na dotace místním samosprávám bylo vyčleněno 120 mld. JPY. Druhý rozpočet vláda schválila 25. 7. 2011 v rozsahu **2 bilionů JPY**. Jednotlivě to bylo 275,4 mld. JPY na odškodnění za ztráty způsobené radiací, 377,4 mld. JPY na podporu pro obyvatele postižené katastrofou, 545,5 mld. JPY jako dotace místním samosprávám a za 800 mld. JPY byl vytvořen rezervní fond na obnovu a rekonstrukci. Třetí rozpočet ve výši **12,1 bilionu JPY** vláda schválila 21. 11. 2011 – peníze z tohoto rozpočtu putovaly hlavně na pokrytí výdajů na rekonstrukci (Government of Japan, 2012).

### 3.3 Přerušené dodávkové řetězce

I přes snahy obnovit dodávky a přesunutí výroby do jiných regionů (pokud to situace dovolovala), **Japonsko těžce utrpělo na pověsti spolehlivého dodavatele**. Pro zemi, pro kterou je přebytková obchodní bilance klíčem ekonomického růstu, je to **jeden z nejhorších nepřímých makroekonomických dopadů březnového zemětřesení**. Nemalou ztrátou státního rozpočtu bude i pokles zahraniční turistiky. Moderní zábavní oblasti jako Akihabara v Tokiu profitovaly převážně z cestovního ruchu a pokles turistů je bezesporu těžce zasáhne (Abe, 2011).

Zasažené továrny hlásily **výpadky produkce** na mnoha místech. Mezi postižené patřila například továrna **Hitachi**, umístěna na sever od Tokia, zajišťující 60 % světové produkce čidel průtoku vzduchu. Její uzavření donutilo General Motors na týden zastavit výrobu v závodu v Shreveportu (Los Angeles) a Peugeot-Citroen omezil výrobu ve všech svých evropských závodech. Dočasnému uzavření 7 poškozených továren se nevyhnula ani **Sony Corporation**, která navíc omezila výrobu v dalších 3 závodech kvůli plánovaným výpadkům v dodávkách proudu. Uzavřeny byly i 2 japonské továrny na výrobu křemíkových destiček, zajišťující až 25 % světového vývozu. Poškození hlásila rovněž továrna **Toshiba** vyrábějící obrazovky z tekutých krystalů. **Nippon Chemi-Con Corporation** zajišťující výrobu hliníkových elektrolytických kondenzátorů s všestranným využitím, jejíž 4 továrny utrpěly vážná poškození, ohlásila přesun výroby do závodů v Indonésii, Malajsii a Číně. Zasažen byl i **japonský automobilový průmysl, který předpokládal snížení výroby o 400 000 automobilů** určených pro domácí trh (Nanto, Cooper, 2011).

Březnová tragédie ukázala i odvrácenou tvář zásobovacího systému **just-in-time**. Jedním příkladem z mnoha byl americký Boeing. Japonci pomáhali s designem a v roce 2011 se výrobou podíleli z 35 % na Dreamlineru 787, 20 % na Dreamlineru 777 a z 15 % na Dreamlineru 767. Součásti vyrábějící se v Japonsku nedokáže nikdo na světě napodobit (např. Mitsubishi Heavy Industries vyrábí křídla na Dreamliner 787), proto přechod k jinému dodavateli nepřipadal pro Boeing v úvahu. Nezbyvalo než čekat a doufat, že dodávky budou brzo obnoveny. Washingtonský Boeing odebírá součásti z Japonska už od konce druhé světové války. Američané převzali z Japonska způsob úspory nákladů pomocí nákupů ve velkém objemu pouze od jednoho dodavatele a systém dodávek just-in-time.

Takový přístup k výrobě v sobě zahrnuje i mnohá rizika. Ze statistik vyplývá, že **pouze 10 % společností má detailně rozpracované krizové plány, jak se zachovat při výpadku dodávek** materiálu, přesto je ústup od systému dodávek just-in-time nepravděpodobný. Úspory, ke kterým dochází díky téměř nulovým skladovacím nákladům, jsou příliš lákavé a rozhodují v tvrdém konkurenčním souboji (The Economist – *Downsides of just-in-time inventory*, 2011).

Přerušení dodavatelských řetězců naopak pomohlo k lepším finančním výsledkům například korejským firmám. Na asijském trhu s ocelí v posledních několika letech korejské firmy stále ztrácely svůj podíl, až situace vyústila v 10% podíl asijského trhu oproti 30% podílu japonských firem. S očekávaným zmírněním konkurence ze strany japonských firem a rostoucí poptávkou po oceli na revitalizaci japonského průmyslu, vypadají vyhlídky korejských firem mnohem lépe. **Posco** – třetí největší producent oceli na světě, zaznamenal růst akcií o 10 % během 10 dní těsně po zemětřesení. **Hyundai Steel**, druhý největší korejský producent za Posco, zpevnily o 11 %. Ocelářství však nebylo jediným korejským odvětvím na vzestupu díky březnovému zemětřesení. O 25 % si polepšil **Ssangyong Cement Industrial**, zpracovatel ropy **SK innovation** (zvýšení o 11 %) nebo **Honam Petrochemical** (9 %). V trochu jiné situaci se nacházeli korejští výrobci lodí. V dobré kondici byli ještě před březnovým zemětřesením, od roku 2000 vyrobili 90 % tankerů pro převoz zkapalněného plynu. Po nepříznivém obratu pro jadernou energii ve světě lze očekávat rostoucí poptávku po jiných zdrojích energie. Takto příznivé zvýšení poptávky nešlo očekávat v případě leaderů korejského trhu s automobily **Kia Motors** a **Hyundai Motor**. I když převážný podíl součástek dovážejí z Koreje a nejsou proto ohroženi výpadky dodávek, zákazníci stále preferují japonské značky, jež jsou symbolem spolehlivosti a kvality (The Economist – *A boost for korean steel and shipbuilding*, 2011).

### 3.3.1 Paradoxní síla jenu

I přes zemětřesení, následnou vlnu tsunami a únik radiace z elektrárny Daiichi, se Japonsko potýkalo s **největším zhodnocením měny od druhé světové války**. Paradoxní síla JPY odrážela víru investorů ve schopnost rychlé obnovy. Burzovní index Nikkei 225 – 14 dní po zemětřesení posílil o 10 procentních bodů i státních dluhopisy vykazovaly stabilní výnos kolem 1 %. Za silnou měnou však stály také spekulace investorů, zajišťovacích fondů a spekulantů, kteří skupovali JPY v očekávání růstu jeho budoucí hodnoty (rostoucí poptávka ze strany pojišťovacích společností a vlády kvůli financování obnovovacích prací). **Přílišné posilování JPY však hrozilo způsobit japonské ekonomice další škody**. Apresiasi japonské měny zdražovala vývoz v porovnání s ostatními státy a činila Japonsko méně konkurenceschopné krátíc jeho exportní zisky. Státy G7 po dohodě postupovaly společně ve snaze pomoci oslabit JPY. Jejich zásahy vrátily JPY zpátky na hranici 81 JPY/USD k datu 22. 3. 2011 (The Economist – *Behind the yen's paradoxical strength*, 2011).

Silné postavení JPY bylo možné přisuzovat i špatným výsledkům ostatních světových trhů. USA se v té době potýkaly s klesající domácí poptávkou a vzrůstající nezaměstnaností, zatímco trhy v Evropě se zaujetím pozorovaly vývoj v Řecku, Itálii a Španělsku. **Nedůvěra v euro donutila investory přiklonit se zpátky k relativně bezpečným měnám, jako byl JPY** (Nezu, 2012).

### 3.4 Možná řešení krizového scénáře

Na konci roku 2011 došlo k zpřesnění odhadovaných škod – z původních 10-15 bilionů JPY na 16-25 bilionů JPY a roční pokles růstu HDP o 1-1,5 %. Způsobem, jak financovat odhadované škody by bylo **vydání státních dluhopisů**, jenže současné zadlužení Japonska přesahuje 200 % HDP. Vhodnějším řešením by mohlo být částečné **rozpuštění devizových rezerv**, jejichž výše dosahuje 90 bilionů JPY, druhé největší devizové rezervy na světě (hned po Číně). Snížení devizových zásob o 5 až 10 bilionů JPY nemůže ohrozit důvěru v JPY, který naopak má tendenci k apreciaci. Možný zdroj financování by přineslo i **zvýšení daní** (Nezu, 2011).

V zasažené oblasti Tohoku se nacházelo 30 000 – 40 000 ha zemědělské půdy, jež zničila tsunami. Některá pole kompletně zaplavila mořská voda, kontaminující je a znemožňující rekultivaci v příštích několika letech. Možným řešením by mohlo být využití až 39 000 ha orné půdy, která se přestala používat v důsledku dlouhodobé vládní politiky ustupovat od zemědělství. To samé řešení se nabízí i v případě poničených domů. V Japonsku se nachází až 7 000 000 neobydlených budov. Samozřejmě ne všechny jsou obyvatelné, ale většina je jich opravitelná a navíc stojí na místech tolik nevystaveným přírodním živlům. Otázkou zůstává, zda znovuobnovit zasažená města a vesnice na místech, která již jednou podlehla zkáze. Navíc se nacházela spíše v řídké zalidněné části Japonska s vysokou koncentrací obyvatel důchodového věku. Finančně spravovat tyto malé vesnice a nadále zabezpečovat veřejné statky jako nemocnice, školy, pobočky pošty nebo i spravovat kanalizaci je značně náročné a vláda by preferovala přesídlení do oblastí, kde by mohla lépe zajistit kvalitu poskytovaných služeb a rovnováhu mezi starými a mladými obyvateli. I před zemětřesením tyto oblasti měly potíže s udržitelným rozvojem. Pravděpodobnost, že by Japonci silně vzhlížející k tradicím, zcela opustili své domovy a dosavadní způsob života (rybaření, zemědělství), je však velmi nízká (Nezu, 2011).

### 3.5 Rok po katastrofě

Bilancování první rok po katastrofě neukázalo Japonsko v nejlepším světle. Do oblasti Tohoku dorazila sice **finanční pomoc ve výši 14,3 bilionu JPY, ale téměř celou částku pokrylo pouhé odklizení trosek, nové budovy přibýly jen zřídka**. Navíc znovu proběhly některé kontroverzní platby jako například dotace ve výši 2,3 mld. JPY na každoroční výlov velryb jako „stimul místní ekonomiky“. Starostové zasažených měst i obyvatelé obviňovali vládu a byrokracii z malého pokroku. Po roce nebyla vláda schopna určit, do jaké míry bude kompenzovat ztráty na majetku, proto se mnoho obyvatel nemohlo rozhodnout, zda budou znovu stavět (a kde budou stavět), nebo se přestěhují do nájemných bytů – obnova regionu nenabrala potřebnou dynamiku. V porovnání se zvládáním krizové situace v Kóbe, kde vláda nebyla schopna adekvátně rychle reagovat a oblast se ponořila do naprosté paralyzace, Tohoku region zaznamenal určitý posun k lepšímu. V Kóbe situaci dostala pod kontrolu Yakuza (místní mafie), která se předvedla jako mnohem lépe zorganizovaná skupina schopná rychle distribuovat pomoc a zásoby potřebným v celé



oblasti, pomohla s odstraněním trosk i novou rekonstrukcí. Po zemětřesení v Tohoku vláda reagovala rychle, na pomoc nastoupily vojenské jednotky. Tím ale jakoby veškerý posun k lepšímu ustal, znovu začaly převažovat politické neshody a rozmišky, dlouhé diskuze bez dosaženého kompromisu, zanechávajíc stále přes **250 000 obyvatel v provizorních domovech** (vyjma 80 000 lidí nucených opustit své domovy v radiaci zasažených oblastech kolem Fukushima) i rok po katastrofě. **Zemědělskou půdu se podařilo rekultivovat pouze z 35 %**, zbytek půdy byl stále kontaminován solnou vodou. **Výlov ryb se obnovil z 60 %** s perspektivou úplného obnovení v roce 2014. **Nezmizela však distorze mezi staršími a mladými obyvateli**, kteří nechtějí pracovat v zemědělské oblasti Tohoku a jejichž přilákání do této oblasti se stále nedaří. Je třeba nalézt řešení i pro **23 milionů tun trosk** (pro srovnání lze říci, že je to zhruba velikost odpadu nahromaděná za 10 až 20 let) **stále ležících v oblasti Tohoku**. Nedostatek spaloven nebyl schopný si s takovým množstvím poradit, ostatní prefektury se bránily převzetí spoluodpovědnosti a tak i po roce se mohlo pouze 6 % trosk počítat za zlikvidované. (The Economist – *Japan a year later: the view from the north*, 2012).

Oficiálně zveřejněné informace japonskou vládou zhodnotily rok po katastrofě následovně: Tsunami těžce poškozené letiště Sendai se se zahraniční pomocí povedlo obnovit překvapivě rychle a již 29. 3. bylo schopné normálního provozu. Obnoveno 96 % dodávek elektrické energie, bez proudu zůstalo 111 000 domácností. Domácnosti, kterým nemohl být elektrický proud obnoven, se skládají z domů, jejichž majitelé se pohřešují, budovy byly zničeny, nebo se jedná o domy v zóně zasažené radiací. Obnoveno 95 % dodávek zkapalněného plynu, bez zkapalněného plynu 80 000 domácností (obnova nemohla proběhnout v domech zničených po tsunami). Dále obnoveno 86 % dodávek plynu. Domácnosti, kterým plyn nemohl být obnoven z důvodu zničení domů tsunami: 60 000. Vodu po roce postrádalo 45 000 domácností, dodávky byly obnoveny z 98 %. Růst HDP se ve třetím čtvrtletí roku 2011 zvedl o 7 % a ve čtvrtém čtvrtletí klesl o 2,3 % (Government of Japan, 2012).

## 4 Obchodní vztahy Japonska s ČR

Vzájemná obchodní spolupráce začala téměř okamžitě se vznikem samostatné České republiky a vztahy se postupem času stále zintenzivňují. Pro Japonsko je Česká republika atraktivní zvláště díky strategické poloze ve středu Evropy, která umožňuje japonským závodům vystavěným na území ČR zboží vyvážet do celé Evropy s relativně stejnými náklady. Dalšími faktory jsou bezesporu kvalifikovaná pracovní síla a politická stabilita ČR.

Na druhou stranu český export do Japonska spíše zaostával kvůli zažitě představě neproniknutelného japonského trhu, ale v posledních letech se daří bořit i tento mýtus a vývoz českého zboží stále získává na objemu. Intenzivnější vztahy s Japonskem se podepisují i na rozšířené možnosti výuky Japonského jazyka na českých univerzitách.

**Kapitola 4 se zabývá obchodními vztahy mezi ČR a Japonskem. Součástí této kapitoly je podrobné rozepsání obchodní bilance a vzájemných přímých investic v letech 1993-2012.**

### 4.1 Obchodní bilance

Obchodní bilance mezi oběma státy se vyvíjela převážně deficitně v neprospěch České republiky, téměř vyrovnanou bilanci držela ČR s Japonskem pouze počátkem 90. let. **V roce 2000 nastal mírný trend zvyšování exportu do Japonska**, v roce 2004 nejoblíbenějšími vývozními artikly byly strojírenská technika, části a součásti vozidel motorových osobních a traktorů, chmel a řezivo z jehličnatého dřeva. Co se týče dovozu z Japonska, ten do roku 2004 vykazoval růstovou tendenci – nejoblíbenějšími dovozními druhy zboží byly přístroje elektrického záznamu a reprodukce zvuku a TV obrazu, výrobky strojírenské techniky, motorová vozidla a optické přístroje, lékařské nástroje (Kunešová, 2006).

Tab. 4-1: Vývoj zahraničního obchodu ČR s Japonskem v období 1993-2004 (v mld. Kč)

Uka- zatele	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Vývoz	2,1	3,0	3,7	2,7	3,0	2,7	2,6	4,5	4,7	4,6	4,5	5,8
Dovoz	7,1	9,3	11,7	12,9	16,6	17,0	19,7	23,8	25,7	27,4	32,8	55,0
Saldo	-5,1	-6,3	-8,0	-10,2	-13,6	-14,4	-17,1	-19,3	-20,9	-22,8	-28,3	-49,2

Zdroj: Kunešová, 2006, s. 159

Rokem 2005 pokračoval propad obchodní bilance v neprospěch České republiky. I přes zvyšující se hodnotu českého vývozu, růst dovozu japonského zboží způsoboval prohlubující se deficit obchodní bilance až do roku 2008. Japonsko procházelo tou dobou další závažnou krizí a hodnota dovozu japonského zboží klesla v následujícím roce o 17,5 mld. Kč, jak ukazuje tabulka 4-2. Do té doby převážně zvyšující se vývoz českého zboží zaznamenal pokles na 8 mld. Kč. Rokem 2010 se český vývoz vrátil do růstového trendu, stabilně vykazujíc hodnotu okolo 10 mld. Kč. Naopak **dovoz japonského zboží má spíše klesající tendenci** a proto dochází k vyrovnávání obchodní bilance mezi těmito státy, stále je však 31 miliardové saldo ve prospěch Japonska.

Tab. 4-2: Vývoj zahraničního obchodu ČR s Japonskem v období 2005-2012 (v mld. Kč)

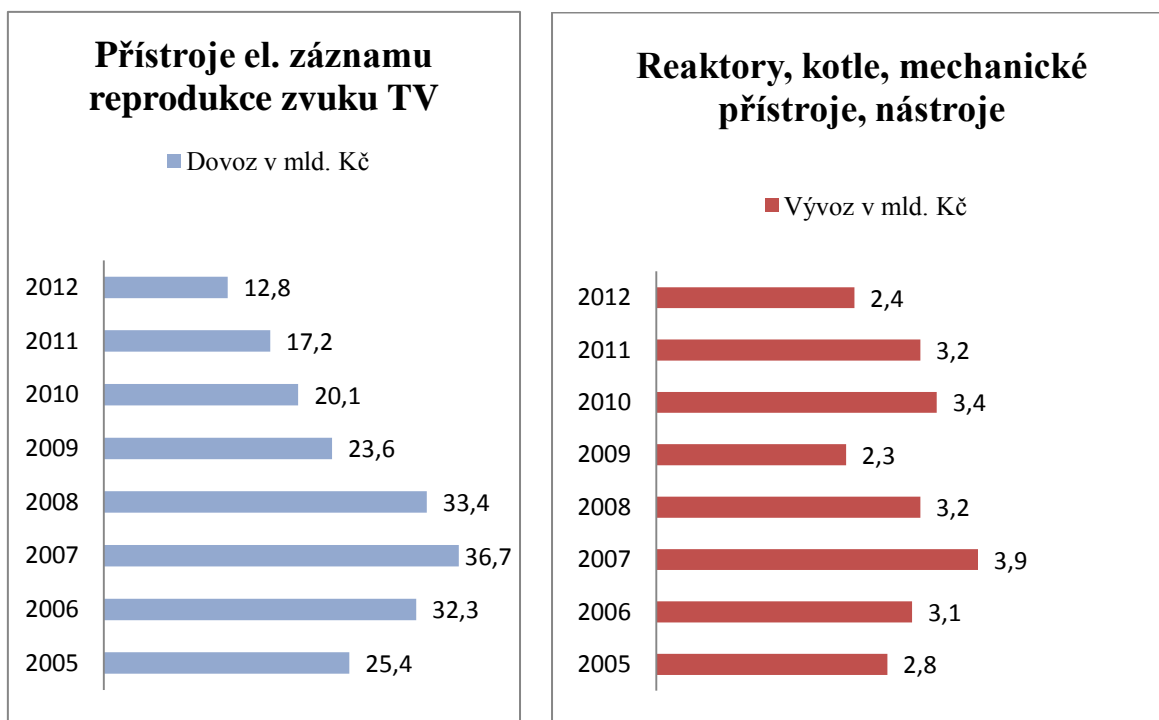
Ukazatele	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Vývoz	7,8	9,2	10,1	9,3	8,0	10,1	10,3	10,2
Dovoz	58,1	63,7	77,5	79,9	62,4	58,6	54,9	41,2
Saldo	-50,3	-54,5	-67,4	-70,6	-54,4	-48,5	-44,6	-31,0

Zdroj: Český statistický úřad

Poznámky: \* údaje za leden-říjen 2012

Detailně se skladba dovozu příliš neměnila. V období 2005-2008 na se prvním místě dovážely přístroje el. záznamu reprodukce zvuku TV, na druhém místě reaktory, kotle, mechanické přístroje a nástroje, motorová vozidla se pohybovala na třetím místě. V roce 2008 se třetím nejvíce dováženým artiklem staly optické přístroje (chirurgické, lékařské, foto), aby je v roce 2011 opět vystřídala motorová vozidla (Český statistický úřad, 2012).

Oproti tomu vývoz během posledních let prošel několika změnami trendů. Na prvním místě stále vévodily reaktory, kotle, mechanické přístroje a nástroje, ale na druhém místě v roce 2009 vystřídaly hračky a sportovní potřeby motorová vozidla, kterých se každoročně vyvezlo v hodnotě cca 1 mld. Kč. Třetí nejvíce vyváženou položkou jsou přístroje el. záznamu reprodukce zvuku TV. Mezi další oblíbené vývozní artikly lze zařadit železo a ocel, dřevo, uhlí a dřevěné výrobky nebo perly, drahokamy, cenné kovy a bižuterii, která stále vykazuje růstový potenciál, a dostává se mezi přední vývozní zboží. V roce 2012 se této položky vyvezlo téměř za 2 mld. Kč. Graf 4-1 přehledně zobrazuje vývoj nejvíce vyvážené a nejvíce dovážené položky a jejich proměn v čase, jak objem japonského dovezeného zboží má spíše tendenci klesat a naopak objem českého vývozního zboží růst (Český statistický úřad, 2012).



Graf 4-1: Vývoj nejvíce dovážených a nejvíce vyvážených produktů (období 2005-2012)

Zdroj: Český statistický úřad, 2012

Obchodní vztahy jsou v posledních letech taženy především zásluhou českého exportu. **V roce 2011 zaujímalo Japonsko mezi obchodními partnery České republiky 17. místo.** Lze však usuzovat, že pravý obchodní potenciál zdaleka nebyl vyčerpán. Japonsko hledající cestu k ekonomickému růstu se zajímá o nové technologie a postupy. Z tohoto důvodu se neustále prohlubuje spolupráce obou zemí v oblasti **nanotechnologií**.

Na japonském trhu jsou však i jiné **příležitosti pro české exportéry**. Stárnutí japonské populace si vyžaduje stále více produktů zaměřených na seniory – **zdravotní pomůcky, vitamíny, bylinné čaje a různé doplňky stravy**. Šanci pro vývoz mají také **kvalitní neznačkové výrobky**. Klesající kupní síla obyvatel neumožňuje nákup značkových evropských výrobků jako doposud, lidé je stále více nahrazují levnějším zbožím (převážně z ostatních asijských států), to však málokdy dosahuje požadované kvality. Jedná se především o **kožené módní doplňky, výrobky pro interiér a textilie** (businessinfo, 2012).

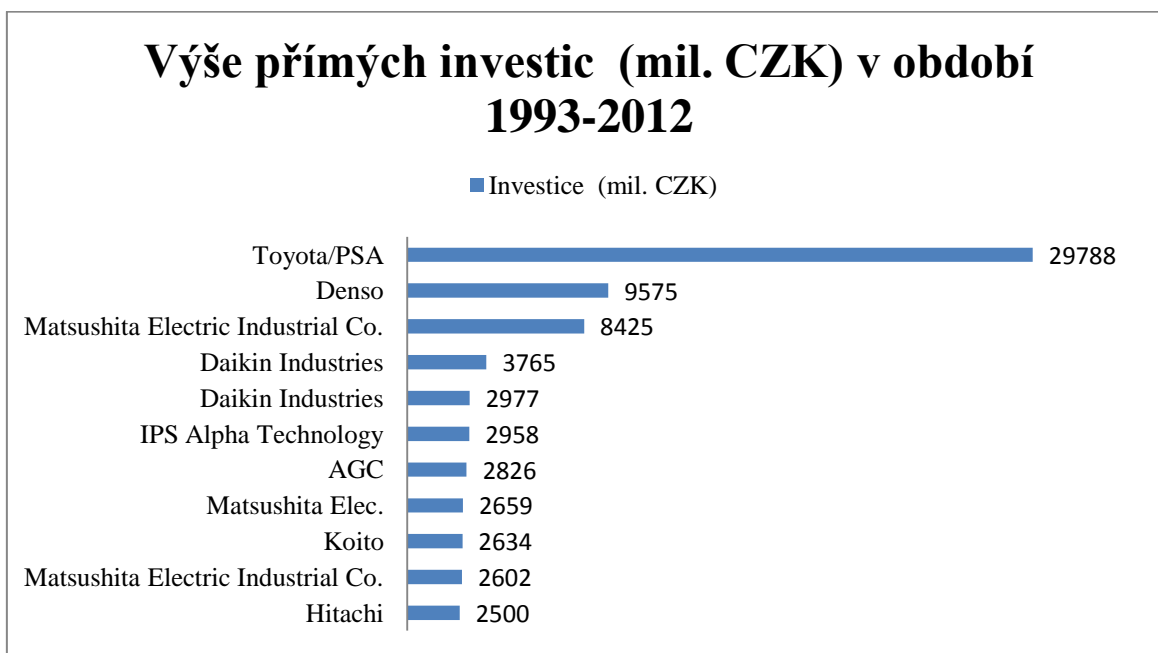
## 4.2 Japonské přímé investice v ČR

Negativní saldo obchodní bilance bylo do značné míry způsobeno velikostí přímých investic Japonska v České republice. Japonci mají Českou republiku v oblibě zvláště vzhledem ke kvalifikaci pracovníků v poměru k vypláceným mzdám a pobídkám od české vlády. Do nově vystavěných závodů se technologie dováží převážně z domácího Japonska, proto je **záporné saldo obchodní bilance jakousi „daní“ za přímé investice v České republice** (Kunešová, 2006).

Určit celkovou výši přímých investic je prakticky nemožné, jelikož dochází k mnohým zkreslením. Informace poskytnuté společností CzechInvest zahrnují veškeré japonské investice uskutečněné na českém území od roku 1993, ale některé společnosti si nepřály zveřejňovat výši investice, počet vytvořených pracovních míst, obor, ve kterém investovaly nebo dokonce jméno společnosti. Do statistik také nelze zahrnout investice sice japonské, ale zprostředkované přes evropské dceřiné společnosti japonských firem.

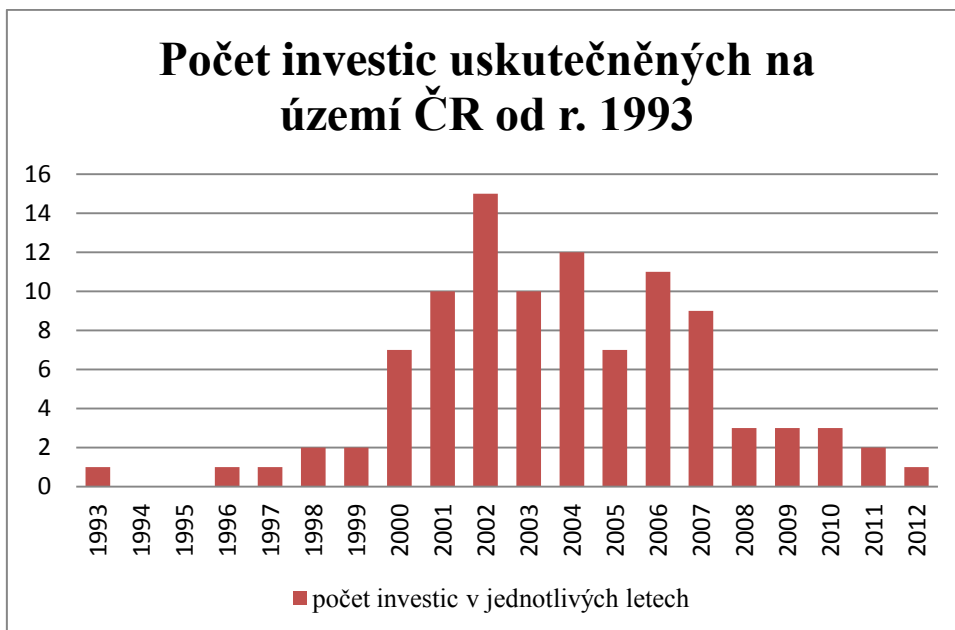
Zatím **největší japonskou investicí u nás** (jak zobrazuje graf 4-2) je výstavba společného projektu automobilek **Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën v Kolíně**. Investice v hodnotě téměř 30 mld. Kč z roku 2002 byla vůbec největší přímou investicí ve střední Evropě. Závod vytvořil 3000 přímých pracovních míst a až 7000 dalších v návazných službách. Společnost **Denso** zabývající se výrobou klimatizačních jednotek a součástí pro vozy Toyoty, Suzuki, VW, Škoda, aj., výstavěním závodu v Liberci investovala 9,5 mld. Kč. v roce 2001 a dále závod rozšířila v roce 2007 (investice cca 28 milionů Kč) a v roce 2009 (72 milionů Kč). Navíc vytvořila téměř 1000 pracovních

míst. Dalším významným investorem se stala společnost **Matsushita Electric Industrial** (později se přejmenovala na Panasonic) a výstavbou závodu v Plzni na území České republiky vznikla 2. největší továrna na výrobu televizorů Panasonic na světě. Investiční záměr posílila znovu v roce 2008 výstavbou pardubického závodu na výrobu audiotechniky pro automobilky Toyota, Honda, Suzuki, VW, aj...



*Graf 4-2: Výše přímých investic v období 1993-2012*  
Zdroj: CzechInvest, 2012

Prvních deset největších japonských investorů v České republice uzavírá **Daikin** – jeden z nejvýznamnějších výrobců klimatizačních zařízení na světě; **IPS Alpha Technology** – operátor v elektronické výrobě; **AGC** – výroba autoskel; **Koito** – výroba osvětlovací techniky pro automobilový průmysl a **Hitachi** – výroba plazmových televizorů. Společnost Hitachi zasažená celosvětovou krizí, musela však v roce 2009 ukončit svou výrobu a vrátit investiční pobídky v hodnotě cca 250 milionů Kč. Hitachi plánuje návrat do průmyslové zóny u Žatce, tentokrát se chystá vyrábět brzdové hadice a tlumiče do automobilů (BusinessInfo, 2012).



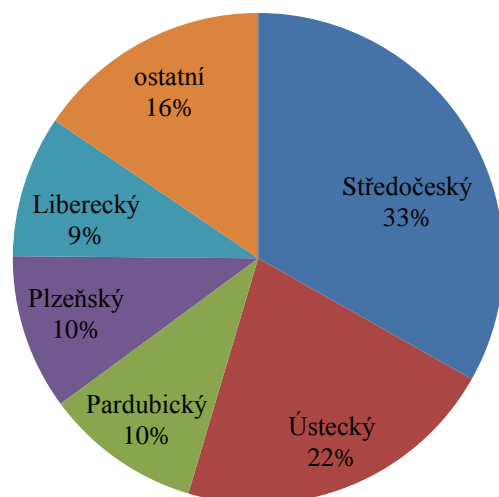
Graf 4-3: Počet investic uskutečněných na území ČR od r. 1993

Zdroj: CzechInvest, 2012

Z grafu 4-3 lze vyvozovat, že **boom japonských přímých investic na českém území probíhal v období 2001-2007 s mírným poklesem v roce 2005**. Za rekordní lze považovat zvláště rok 2002, kdy se uskutečnily jedny z největších investic vůbec – Toyota, Denso, významnými investory v tomto roce byly i Futaba (výrobce automobilových dílů) a Zexel Valeo (výrobce kompresorů pro osobní automobily). **Celkem do České republiky připlul kapitál v hodnotě cca 550 mld. Kč.**

Zajímavé je i rozložení jednotlivých investic (období 1993-2012) dle krajů, ve kterých se uskutečnily, jak ukazuje graf 4-4 (str. 43). Jedna třetina všech investic se uskutečnila ve Středočeském kraji, na druhé pozici se umístil s 22 % všech investic kraj Ústecký. Na druhé straně jako protipól se objevují Jihočeský a Karlovarský kraj, ve kterých se uskutečnilo pouze po jedné investici.

### Rozložení investic (období 1993-2012) v jednotlivých krajích

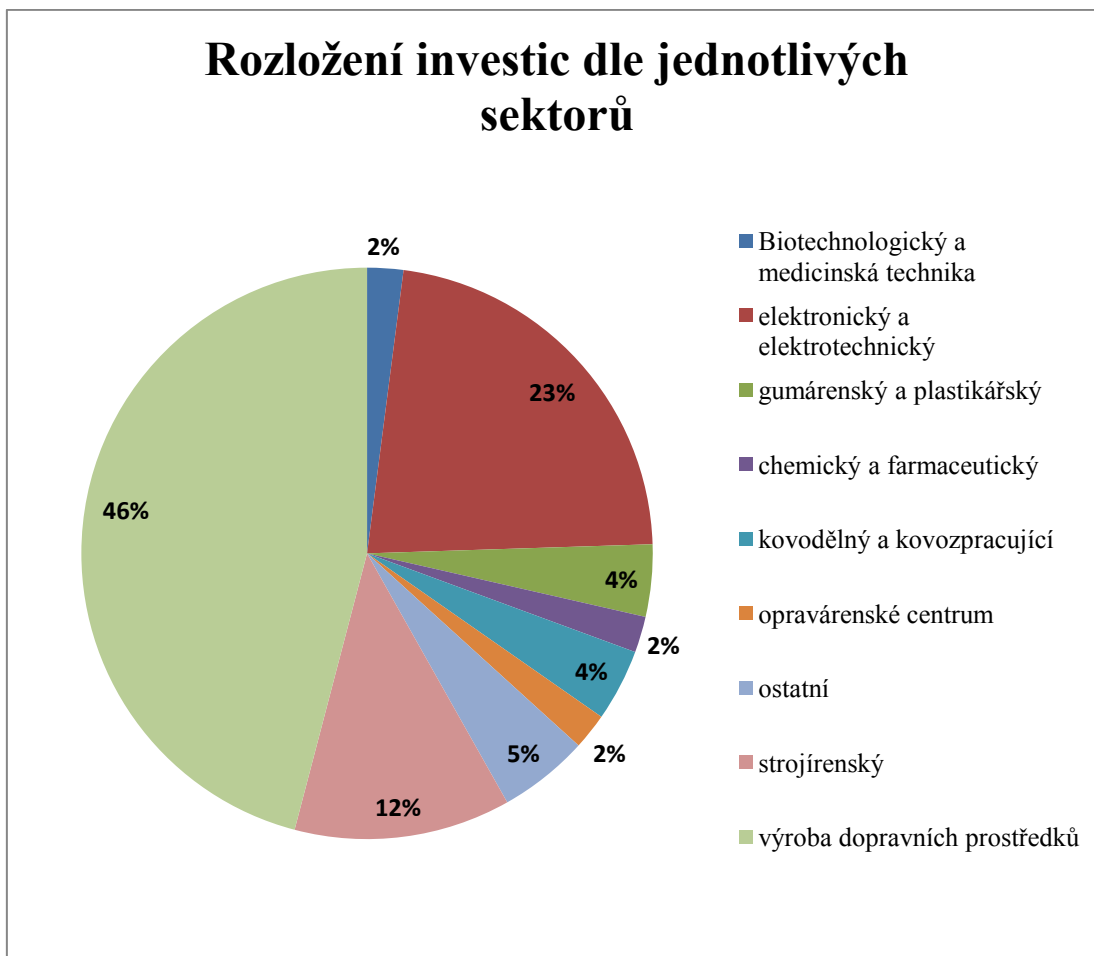


Graf 4-4: Rozložení investic (období 1993-2012) v jednotlivých krajích

Zdroj: CzechInvest, 2012

**Z hlediska rozložení jednotlivých investic dle sektorů má tradičně největší zastoupení výroba dopravních prostředků,** zobrazeno na grafu 4-5 (str. 52). Tohoto sektoru se týkala skoro polovina všech investic uskutečněných v České republice od roku 1993. Díky několika automobilovým továrnám se prostředí České republiky stává atraktivní i pro různé subdodavatele a výrobce komponentů pro automobilový průmysl. Na druhém místě s 23 % na celkovém podílu investic se nachází elektronický a elektrotechnický průmysl. Třetí největší podíl zaujímá strojírenský průmysl. Rozložení investic do ostatních průmyslů se pohybuje v rozmezí od 4 % do 1 %.





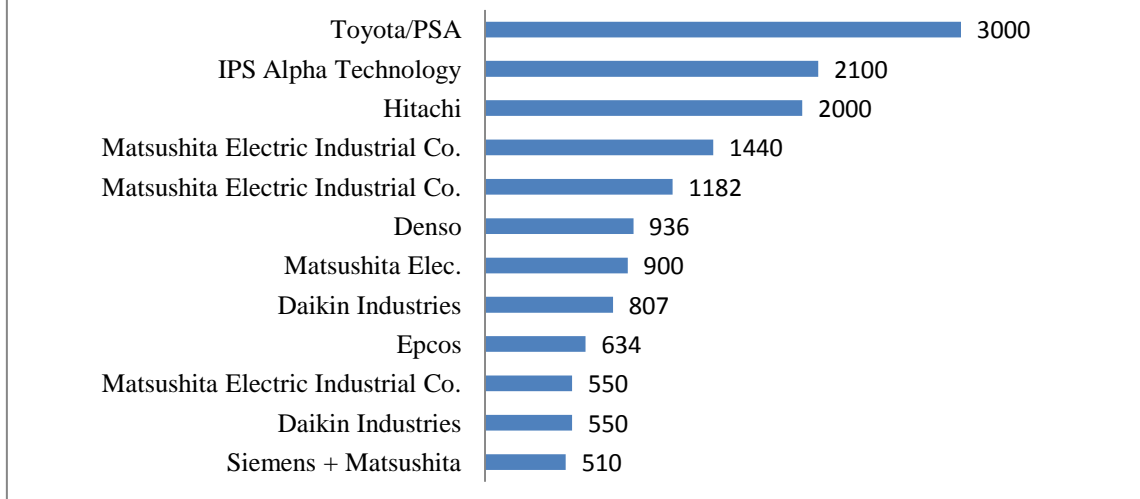
Graf 4-5: Rozložení investic dle jednotlivých sektorů

Zdroj: CzechInvest, 2012

Pro českou ekonomiku je samozřejmě zajímavý i ukazatel nově vytvořených pracovních míst. Největším jednorázovým tvůrcem se stala Toyota s 3 000 novými pracovními místy. Při sčítání všech pracovních míst, jež byla vytvořena v průběhu let by však prvenství obsadil závod Matsushita Electric Industrial (Panasonic), který zajistil zaměstnání přes 4 500 lidem přímo (další pracovní místa se vytvořila díky návazným službám). Druhé místo patří IPS Alpha Technology, jejíž zásluhou vzniklo 2 100 nových pracovních míst, dotahováno ze třetí pozice společností Hitachi s 2 000 novými místy.

Celkový přehled 12 společností, jejichž zásluhou vzniklo jednorázově nejvíce pracovních míst, díky japonským přímým investicím v období 1993-2012, zobrazuje graf 4-6. **Od vzniku samostatné České republiky se japonské přímé investice podílely na vzniku 164 062 pracovních míst.** Toto číslo je však mírně zkreslené vzhledem k tomu, že některé společnosti si nepřály tyto informace zveřejňovat, jak již bylo zmíněno dříve.

## Jednorázově vytvořená pracovní místa v období 1993-2012



Graf 4-6: Jednorázově vytvořená pracovní místa v období 1993-2012

Zdroj: CzechInvest, 2012

### 4.3 České přímé investice v Japonsku

V porovnání s japonskými přímými investicemi v ČR, kterých se v období 1993-2012 uskutečnilo cca 260, česká strana tak aktivní nebyla. Od roku 1993 do roku 2012 se na japonském území zaregistrovalo pouhých 6 českých firem. V převážné většině českého zastoupení se jedná o firmy zabývající se softwarem a počítačovou technikou (BusinessInfo, 2012).

V r. 2004 jako první česká firma na japonském trhu otevřela pobočku **Moravia IT**, jež se kromě softwaru zabývá i testováním výrobků a technickými překlady. V r. 2006 vstoupily na trh firmy **Zoner Software s.r.o.** (vývoj softwaru) a **Elmarco s.r.o.**, která ve spolupráci s odborníky z Technické univerzity v Liberci spolupracuje na vývoji nanovláknenného materiálu v průmyslovém měřítku. Jedna se o vůbec první přímou zahraniční českou investici v oblasti hi-tech (nejpokrokovější dostupná technologie). V roce 2008 následovaly firmy **Instar Its Japan, Inc.**, dodávající japonským firmám komplexní řešení energetického managementu, a **Ysoft Japan Ltd.** softwarová firma zabývající se

dodávkami systémů šetřící náklady na digitální tisk. Nejnovější přímou investici v Japonsku tvoří česká firma **Logis a. s.** soustředující se na informační technologie k zlepšení kvality řízení a konkurenceschopnosti podniků (BusinessInfo, 2012).

## 5 Nástin budoucího vývoje japonské ekonomiky

Japonsko má za sebou 20 let ekonomické stagnace, kdy jakoby třetí největší ekonomika na světě přešlapovala na místě a čekala na vnější podnět, který by ji vytrhl z letargie. Takový podnět ale musí vzejít zevnitř. Japonsko se musí snažit objevit nové možnosti, jak podpořit ekonomický růst.

**Kapitola 5** poukazuje na nové perspektivy, na které by se mohly japonské podnikatelské subjekty zaměřit do budoucna, věnuje se také některým ekonomickým nedostatkům, jež je nutné odstranit ke zvýšení efektivity.

### 5.1 Nové možnosti využití mezer na trhu

Japonsko zaujímal vždy jedno z předních míst ve světě ohledně inovací a hi-tech produktech. Dekády udávalo trend v nově se rozvíjejících oborech a možnostech růstu trhu. **V posledních letech však začalo tuto výsadu ztrácet.** Získané trhy mu zajišťovaly stabilní příjmy, a inovativní procesy byly odsunuty do pozadí. Změna přišla s výrobci z Jižní Koreje, Taiwanu a Číny, kteří začali postupně vytlačovat Japonsko z jeho „výsostných vod“ od výroby polovodičů až po výrobu televizorů. Podle průzkumů **Japonsko ztratilo třetinový podíl na světovém trhu za posledních 10 let hlavně díky konkurentům z Taiwanu a Jižní Koreje.** Připočítá-li se k tomu kombinace nízkých nákladů a výhodnějších daňových podmínek okolních zemí s vysokým kurzem JPY, hrozí ještě větší ústup japonských výrobků ze světového trhu (Financial Times – *Anxious to stay ahead of the pack*, 2010).

**K udržení konkurenceschopnosti je pro Japonsko nezbytné hledat nové možnosti uplatnění v rozvíjejících se oborech.** Takovou možností se ukazuje být ekologické zpracování odpadu i všeobecné zaměření se na ekologicky přátelské výrobky, strojní zařízení, postupy výroby.

Společnost Amcon začala svoje podnikání se 60 zaměstnanci a patentovaným vynálezem odvodňovacím lisem. Masahiro Takahashi (inženýr ve společnosti Amcon) našel způsob, jak při čištění odpadní kanalizace ze znečištěné vody pomocí odvodňovacího lisu oddělit čistou vodu, která může být znovu vypuštěna do řeky, a ze zbytků odpadní vody vyprodukovat hnojivo. **O ekologicky přátelskou metodu roste zájem nejen v domácím Japonsku, ale i za hranicemi.** Na uspokojení vzrůstající poptávky plánuje Amcon v roce 2015 otevřít novou továrnu v jihovýchodním čínském Fuzingu s produkcí 1000 strojů za rok. Amcon je jen jedním z mnoha příkladů obracení se k ekologicky přátelské výrobě. **Nissan** nebo **Hitachi** také stále více zahrnují ekologii do svých plánů. Dalšími příklady mohou být i **Sharp**, který vybudoval elektrárnu ze slunečních panelů, jejíž výkon zvýšil v roce 2010 z 790MW na 1,3GW oproti roku 2009. **Sanyo** zachránil svou existenci díky přeorientování se na výrobu dobíjecích baterií. Nissan a **Mitsubishi Motors** do prodejního portfolia zahrnuly vozidla poháněná elektrickými bateriemi. **Panasonic** se snažil najít budoucnost v generátorech vodíkových palivových článků a zvýšit tak svoje tržby v tomto segmentu na 3 biliony JPY v roce 2018. Jedním z cílů Panasonicu bylo zvýšit podíl recyklovatelnosti vlastního průmyslového odpadu téměř k 100 %. **Ekologická výroba přináší do určité míry zvýšené náklady, na druhou stranu zvyšuje výrobní efektivnost a inovační možnosti** (Financial Times – *Bid to carve out a green niche*, 2010).

### 5.1.1 Vodíkové palivové články

Automobily poháněné vodíkovými palivovými články mají o krok náskok před dosud rozšířenými automobily na baterie. Lepší výkonnost je zajištěna fungováním na principu energie získané mísením vzduchu z okolí s vodíkem uvnitř automobilu. Tento chemický proces navíc zaručuje naprostou ekologickou čistotu. Vodíkové palivové články se však do popředí zájmu trhu dostávají jen pozvolna. Druhá největší automobilka v Japonsku – Honda, vyvíjela hybridní modely aut od 80. let minulého století. **V roce 2008 Honda jako první automobilový výrobce uvedla na trh svůj model FCX Clarity fungující na principu vodíkových palivových článků.** Brzdícím prvkem v sériové výrobě je vysoká cena jednoho automobilu, která se pohybuje zhruba na 85 milionech JPY. Pro fungování automobilů na vodíkové články je životně důležitá i infrastruktura vodíkových čerpacích stanic, jejichž výstavba se zastavila s krizí na světových trzích. Honda se tedy prozatím

vzdala vývoje vodíkových automobilů a soustředila se na plně elektrizované automobily, stejně jako její konkurenti Toyota a Nissan. **Palivové články však nejsou komerčně využitelné pouze v automobilovém průmyslu.** V roce 2010 Panasonic vyvíjel možnost využití palivových článků i pro běžné domácnosti na výrobu elektřiny a k vytápění, s cílem zvýšit poptávku na úroveň běžných domácích spotřebičů jako je klimatizace nebo chladnička. **Projekt se stále vyvíjí a jeho popularizaci prozatím brání především vysoké náklady, mnoho odborníků se však shoduje, že v palivových článcích leží budoucnost** (Financial Times – *Hydrogen cars: A long and winding road*, 2010).

## 5.2 Věda a výzkum

Ve výdajích na vědu a výzkum zaostává Japonsko pouze za USA. V roce 2008 Japonsko utratilo 12,5 bilionu JPY v porovnání s cca 10 biliony JPY utracených Čínou. **Za klesajícím počtem patentů a inovací nestojí výše ale způsob financování.** Stát se podílí méně než 16 % (průměr zemí OECD 27 %), drtivá většina všech projektů je financována z rozpočtu velkých společností. Ty se podle toho k vývoji chovají. V USA je běžné ve výzkumu pokračovat i po ukončení pracovního poměru. Výzkumník přenese svá data a pokračuje na vývoji v další firmě, která ho zaměstná. Oproti tomu v Japonsku, pokud výzkum neuspěje ve společnosti, kde se na něm pracovalo, je prakticky odepsaný. Vývoji by také prospěla větší spolupráce s univerzitami. V tradičně konzervativním Japonsku však do nedávna převládal názor, že by akademici neměli svoje znalosti využívat ke komerčním účelům. Ke změnám dochází pomalu. Výzkumníci by uvítali větší podporu ze strany vlády v podobě zvýšení výdajů ze státního rozpočtu na vědu a výzkum minimálně o 1 % ročně nebo výhodnější daňové podmínky, situace se však ještě více zkomplikovala globální krizí v roce 2008 a stále více se propadajícího japonského exportu (Financial Times – *Anxious to stay ahead of the pack*, 2010).

## 5.3 Rozvojový kapitál

Rozvojový kapitál je nezbytnou součástí rostoucí ekonomiky, umožňuje vzniknout riskantním projektům, jejichž přínos je nesporný, jejich cesta však často bývá obtížná

a zdoluhavá, nezřídka kdy končí totálním fiaskem. Téměř 20 let stagnace a 10 let deflace vedlo k masivnímu odporu jakéhokoli rizika, rozvojový kapitál nevyjímaje. Situace se proto vyvinula do dnešní podoby, kde je trh s rozvojovým kapitálem v USA zhruba 10x větší než v Japonsku, zatímco Japonsko 10x převyšuje USA v množství poskytnutých státem garantovaných půjček starším malým a středním podnikům. **Japonsko má rádo tradici a je konzervativní. Na trhu s rozvojovým kapitálem se to podepisuje následovně:** 1) průměrný věk začínajících podnikatelů se pohybuje mezi 30 až 40 lety. I když v poslední době se situace zlepšuje, Japonsko výrazně převyšuje průměr ostatních vyspělých zemí, 2) ženy stále nejsou zaměstnávány na tak vysokých pozicích ve firmách, aby získaly potřebné dovednosti a zkušenosti pro založení vlastního podnikání, 3) díky vysokému odporu k riskantním akcím, peníze, které putují do začínajících podniků, jsou pouze v malé výši a tak vytvářejí nesnadné podmínky pro začínající podnikání. Situace se ještě zhoršila se zvyšující se nezaměstnaností. Mladí lidé raději hledají jistotu ochrany velkých korporací nebo jako státní zaměstnanci, než aby odvážně rozjížděli vlastní podnikatelské nápady s nejistým úspěchem (Financial Times – *Years of stagnation leave market bereft*, 2010).

Nedávná studie ukázala, že na rozdíl od USA, kde většina inovací pochází od malých podniků a postupem času se stává obrovským hitem, japonští podnikatelé se do riskantních výzev příliš nepouštějí. Narážejí na tvrdší regulace ze strany vlády a ani začínající kapitál nedosahuje takové výše jako v USA. **Průměrně podniky v USA mohou počítat s podporou 20 % všech startovacích nákladů od „obchodních andělů“ (nezávislí investoři s volnými peněžními prostředky), v Japonsku je to méně než 1 %.** Nadále je potřeba změnit celkový přístup, jakým vláda o začínající podnikatele pečuje. Nesmí odepisovat ty, kteří napoprvé neuspěli, nutností je poskytnout i druhou šanci. Vláda i hlavní sdělovací prostředky mají tendenci favorizovat konzervativní typy podnikatelů, to však není pravou podstatou rozvojového kapitálu (**bude vždy riskantní a spíše než umožnit vzestup několika prominentním podnikatelům je důležité vytvořit prostředí na podporu kreativity**). Neméně důležité je pro Japonsko otevřít se multikulturní společnosti, nebát se zaměstnávat a spolupracovat s jinými národnostmi, v rozmanitosti je síla. (Financial Times – *Entrepreneurial spirit in need of a shot in the arm*, 2010).

## 5.4 Oděvní průmysl

Novou příležitost, především na trzích v Asii, představuje oděvní průmysl. Inovativní přístup a rozvoj netradičních oblastí (nanovlákná) představují do budoucna možnost zvýšení korporátních zisků. Vhodným příkladem adaptace na potřeby globálního trhu může být japonský oděvní řetězec Uniqlo.

Lze ho srovnat s oděvními řetězci jako je švédské H&M nebo španělská Zara, i když stále nedosahuje jejich obratu. Potenciál Uniqlo se projevil během krize v letech 2008-2009, kdy spořiví Japonci hledali rozumný kompromis mezi kvalitou a cenou. V roce 2009 vykázal tržby ve výši 580 mld. JPY a čistý zisk 85 mld. JPY. O vzrůstající popularitě svědčí i tržby v roce 2011 ve výši 600 mld. JPY, kterých řetězec dosáhl pouze v Japonsku. Zakladatel Tadashi Yanai se netají tím, že v příštích letech bude sázet na Asii, a to především na Čínu, kde pomalu získává stejný podíl na trhu jako jeho evropští konkurenti. Důvodem mohou být především tři faktory: 1) Japonsko je Číně mnohem blíže než Evropa, 2) blíže je i kulturně, tudíž Japonské tvary a vzory pro oblečení mají určitou výhodu nad těmi evropskými a 3) podobné teplotní podmínky. Japonské léto je horké, ale zároveň vysoce vlhké, proto oblečení vyrobené se speciálními technologiemi, které dokážou odvádět pot, je vysoce ceněné (The Economist – *Uniqlo: Golden fleeces*, 2011).

Uniqlo slouží jako příklad cesty, po které by se měly vydat i ostatní japonské společnosti, jež chtějí držet krok s nejnovějšími trendy. Zakladatel řetězce Tadashi Yanai je znám nejen pro své designérské schopnosti, ale také jako schopný stratég a vizionář. Hlavní devízou obchodu se stalo cílení na zákazníky střední třídy. Uniqlo nabízí vyvážený poměr mezi kvalitou a cenou. Oproti řetězcům jako Zara nebo H&M neobměňuje zboží na pultech tak často a zaměřuje se na trička, kalhoty, svetry...zboží, co se kupuje po celý rok a nepodléhá tolik módním vlnám. Spíše než rozpětím druhů se vyznačuje rozpětím barev, kdy není výjimkou ani 50 různých barevných provedení stejného kusu výrobku. Takový to přístup umožňuje Uniqlo držet výrobní náklady nízko a využívat úspor z rozsahu. **Uniqlo je největší oděvní společností v Japonsku a největším oděvním řetězcem v Asii. Podle Interbrand je také jednou z nejvíce ceněných značek současnosti v Japonsku.** Doma provozuje cca 800 obchodů a 140 v zahraničí. Obchody lze nalézt v USA, Anglii nebo Francii a dále pokračuje s expanzí v Číně. V roce 2013 plánuje otevřít 144 dalších obchodů v Asii. Uniqlo je zcela jedinečné i tím, že i v mateřské základně v Japonsku pořádá veškeré



porady a mítinky v angličtině a své pracovníky neodměňuje na základě seniority. Rozhodující je talent, znalosti a cílevědomost. Snaží se průkopnický inovovat i ve společenské odpovědnosti firem. V loňském roce otevřela v Bangladéši továrnu, která má především zaměstnávat ženy, které by za normálních podmínek nebyly schopné dosáhnout ani na minimální výši mzdy. Mimo jiné bylo Uniqlo i štědrým donátorem pro oblasti zasažené zemětřesením v roce 2011. S výrobou kvalitních výrobků, novými technologiemi, spoluprací s významnými osobnostmi, vývojem a progresivním marketingem **je Uniqlo považováno za vycházející hvězdu japonského průmyslu** (Uniqlo webové stránky, 2012).

#### 5.4.1 Nové možnosti textilií

Textilní výroba postupem času stále více mizí z Japonska a přesouvá se do zemí s nižšími výrobními náklady. Módní návrhář Issey Miyake si kladl otázku, jak zachovat tradiční umění (výroba kimon) a zároveň za pomoci vědy a výzkumu využít nejnovější technologie při tvorbě oblečení. Odpověď mu nabídl **Teijin, přední textilní výrobce v Japonsku**. Společnost Teijin vlastní okolo 10 patentů na technologii k recyklaci polyesteru. Miyake se na rozdíl od ostatních návrhářů zaměřil na 100% recyklovaný polyester, který byl do té doby přehlížen kvůli nekvalitním vlastnostem. Recyklovaný polyester se vyrábí rozřezáním například plastových lahví na malé kousky, roztavením a přeměnou výsledného polymeru na vlákna. Teijin tuto metodu ještě vylepšil, a užitím speciální patentované technologie dokáže přeměnit použitý polyester na původní surový materiál. Takže je možná opětovná recyklace. Miyake spolupracuje se 135 oděvními společnostmi po celém světě, které od svých zákazníků vybírají zpátky použité oblečení a nechávají ho recyklovat. Společnost Teijin neomezuje svoje aktivity pouze na recyklovaný polyester. V poslední době pracuje na využití nanotechnologií, a jejich komerční použití při výrobě látek (Financial Times – *Traditional skills take on another dimension*, 2011).

## 5.5 Demografie

Jak je zmíněno v úvodu kapitoly, Japonsko v zájmu budoucího rozvoje musí odstranit některé nedostatky. **Nejaktuálnější představuje problém demografický – přílišné stárnutí obyvatelstva a s tím související nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.** Závažnost spočívá především v tom, že i kdyby vláda okamžitě uplatnila jiný přístup ohledně například porodní politiky, změny se projeví nejdříve za 20 let.

### 5.5.1 Zaměstnanost

Jedním z prostředků, jak se udržet kompetitivní na světovém trhu je přemýšlet globálně v kontextu pracovních sil, podporovat profesní růst zaměstnanců, vysílat je do zahraničních zemí sbírat zkušenosti, vyměňovat informace. **Japonsko v tomto ohledu postrádá sílu přilákat talentované pracovníky s adaptabilními schopnostmi.** Výzkumný institut Nomura zavedl nový pojem pro stávající situaci v Japonsku. Nazývá se „Galapážský efekt“. Příkladem tohoto „efektu“ může být společnost na výrobu mobilních telefonů Sharp se svou zářivou nově vyvinutou 3G technologií, jež byla v Japonsku všudypřítomná na každém kroku, ale s nulovým efektem v zahraničí, kde byly mobilní technologie na úplně jiné úrovni. Podle společností jako Sony nebo Nissan, které do svého vedení najaly cizince, by bylo možno zvažovat lepší se situaci, skutečností však je, že obě firmy čelí tvrdé konkurenci ze zahraničí, proto je pro ně spolupráce s cizinci spíše otázkou přežití než konkurenční výhodou. Velké japonské firmy nabírají co největší možný počet studentů z co nejvíce prestižních japonských univerzit po dokončení studia. Proto žadatele o práci může studium na zahraniční univerzitě v přijímacím řízení paradoxně znevýhodnit, protože nestihne typickou dobu konání pohovorů. A jakmile absolvent neuspěje hned po ukončení univerzity v hledání budoucího zaměstnání, může být v extrémním případě chycen v pasti nezaměstnanosti napořád. Mnoho štěstí při hledání zaměstnání zpravidla nemají ani absolventi Ph.D. ze zahraničních univerzit. Pro pracovní trh se stávají příliš kvalifikovanými (The Economist – *a special report on Japan*, 2010, s. 7-8).

Zaměstnanost v Japonsku se vyznačuje značnými specifiky a do velké míry ovlivňuje ekonomiku. Od devadesátých let se situace na trhu práce neustále vyvíjí a stále více se začíná podobat západním zemím, změny jsou to však pozvolné a určitou unikátnost v porovnání s jinými vyspělými státy si Japonsko bezpochyby zachová i do budoucnosti.

Typickým představitelem pracujícího člověka střední třídy je „salarymen“ (**zaměstnan jako „bílý límeček“**). Kancelářská práce představuje jistotu celoživotního zaměstnání a souvisí se značným provázáním života zaměstnance s firmou. Po ukončení univerzity absolventi nevolí kariéru, ale společnost, v níž chtějí být zaměstnáni. Zaměstnání v takové firmě znamená značné výhody, jako pracovní školení (univerzita se nebere jako místo, kde by student měl získat praktické dovednosti, které by mohl dále uplatnit v profesním životě, ale jako místo pro odpočinek mezi těžkými přípravnými kurzy k přijetí na dobrou univerzitu a těžkým životem zaměstnaného člověka), firma nabízí péči o své zaměstnance i jejich rodiny. Ke zřetelným odlišnostem oproti západnímu pojetí péče o zaměstnance patří četné sociální výhody jako ubytování v bytech vlastněných firmou, kde zaměstnanci platí pouze třetinovou hodnotu tržní ceny a zbytek dotuje firma. Firmy také vlastní četná rekreační zařízení (horské lázně Onseny), kde cena rekreace dosahuje znovu pouze poloviny tržní hodnoty. Na druhé straně negativní dopady celoživotního zaměstnání představují především nadměrné pracovní hodiny. Vysoký počet přesčasových hodin ve firmách se hodnotí jako známka loajality pracovníka k firmě, nikdo si nedovolí odejít dříve než jeho nadřízený, i když skutečná práce probíhá ve večerních hodinách již jen zřídka. Součástí pracovních povinností bývá i obveselování zákazníků společným pitím do brzkých ranních hodin a opětovné vstávání do dalšího pracovního dne, který většinou začíná kolem 9. hodiny ráno. Díky velkému pracovnímu vyčerpání a chronickému nedostatku spánku je v Japonsku veřejně akceptované usnout ve vlaku na schůzkách, nebo ve společnosti. Dalšími negativními rysy jsou zvyšování počtu mentálních nemocí, pro smrt z přepracování existuje speciální japonský výraz „karoshi“, v neposlední řadě je Japonsko i jednou z předních zemí v počtu sebevražd ve světě (The Economist – *Sayonara, salaryman*, 2008).

V roce 1960 po absolvování univerzity zůstávalo v prvním zaměstnání až do odchodu do penze zhruba 90% studentů. Průběhem 90. let se situace změnila. Ekonomika, která přestala vykazovat růst a propadla se do stagnace, neumožňovala nadále firmám luxus

zajišťování celoživotního zaměstnání pro své pracovníky. Pro firmy již nebyly fúze a akvizice tak ojedinělé jako předtím, nemohly tedy plně zabezpečovat veškeré výhody. Křížové držení podílů ochraňovalo společnosti před nechtěným převzetím, ale rokem 1990 proporce firemních podílů, vlastněná obchodními partnery, klesla zhruba z poloviny na čtvrtinu a firmy musely čelit tlaku na snížení celkových nákladů. Stálým zaměstnancům firmy garantovaly nezměrné výhody, což se zkracováním firemních fondů znamenalo **vyšší preferenci zaměstnanců na částečný nebo poloviční úvazek**, kterých se tyto výhody netýkaly (The Economist – *Sayonara, salaryman*, 2008).

Stálý zaměstnanec je ohodnocován ze začátku kariéry malým platem, který se postupem doby zvyšuje podle počtu odpracovaných let ve firmě. Toto ohodnocení však není spravedlivé ani efektivní. Zaměstnance nemotivuje k lepším výkonům, přebírání větší zodpovědnosti. Práce navíc není odměňována bonusem, ale bere se jako samozřejmost v rámci loajality zaměstnance k firmě. Nepsaným pravidlem často bývá nevybírat si veškerou placenou dovolenou. I když dovolená čítá i jen 20 dní ročně, nepsaným pravidlem je si vybrat maximálně týden. Poruší-li zaměstnanec toto pravidlo, většinou to znamená zkrácení firemních bonusů nebo nemožnost dalšího kariérního postupu. Přechod do jiného zaměstnání se nevyplácí jednak kvůli systému hodnocení, který by znamenal znovu dostávat nízký plat a k vyššímu se postupně propracovat, a jednak odejít ze zaměstnání se dříve považovalo za jakýsi způsob prohry a neshledával se u japonské společnosti s velkým pochopením. Před krizí bylo zvykem, že firmy hledaly na pracovním trhu čerstvé absolventy univerzit, se kterými navazovaly kontakt ještě během studia. Nabírat pracovníky ve středním věku, kteří opustili z jakéhokoliv důvodu předchozí zaměstnání, nebylo obvyklé (The Economist – *Sayonara, salaryman*, 2008).

Pevná firemní kultura kdysi Japonsko zachránila, nyní může být paradoxně jeho záhubou. Firemní písně možná vymizely, ale **hluboko zakořeněný systém odměňování, loajality a neflexibilní firemní struktury stále přetrvávají**. Představuje-li se Japonec, vždy nejdříve jmenuje firmu, pro kterou pracuje a až pak své jméno. Dokonale to vystihuje absurditu celého procesu najímací pracovních sil. Firmy chtějí co nejvíce absolventů prestižních univerzit bez ohledu na to, co umí nebo jaký je jejich růstový potenciál, absolventům je téměř jedno, co za práci dělají, hlavně když jsou najati velkou korporací s vidinou doživotního zaměstnání. Běžnou praxí v japonských firmách také bývá přestat

pracovat do 65 let věku. I po odchodu do důchodu v 60 letech vysoké procento zaměstnanců ještě několik let pracovně přesluhuje. Při přesahování standardní doby zaměstnání jsou však nuceni pracovat na podřadnějších pozicích za mnohem nižší mzdu. Po dovršení 65 let jsou však firmou tlačeni k odchodu. Od roku 2013 však bude nezákonné takové praktiky uplatňovat prostřednictvím firemních stanov (*The Economist, a special report on Japan*, 2010, s. 8).

**Dalším specifickým znakem pracovních podmínek v Japonsku je nepopiratelná diskriminace žen.** Zákon z roku 1986 o pracovní rovnoprávnosti mezi muži a ženami sice odstranil zákonné překážky bránící ženám v práci, v praxi se lze však stále setkat s odmítavým postojem ze stran mužů. Při přijímacích pohovorech se stále preferují muži a to i přesto, že ženy často prokazují lepší manažerské schopnosti. Jednatel z jedné velké japonské společnosti potvrdil, že při přijímacích pohovorech je pracovní spolupráce nabídnuta pouze 20 % žen přesto, že v drtivé většině mají lepší kvalifikaci než muži. Ve výkonném managementu ve 100 největších firmách v Japonsku pracuje pouze 16 žen (*The Economist, a special report on Japan*, 2010, s. 8)

Z japonských univerzit každoročně proudí zhruba polovina absolventů ženského pohlaví. Jejich vyhlídky na zaměstnání však nejsou tak optimistické, v porovnání třeba s USA. Japonky mají 74% pravděpodobnost skončit dobrovolně pracovní poměr ve srovnání s 31% pravděpodobností u Američanek. Důvodem většinou bývá (49% pravděpodobnost), zamrznutí kariéry a ukončení pracovního poměru bývá převážně nuceno ze strany zaměstnavatele oproti západním ženám, kde toto rozhodnutí bývá učiněno dobrovolně. Staromódní nadřazení vidí v zaměstnávání žen pouze příležitost k vhodným sňatkovým dohodám pro věrné zaměstnance a levnou výpomoc při roznášení čaje a udržování kanceláře. Každodenní přesčasová pracovní doba také činí nemožným vyzvedávání dětí ze školy. Ve firemních stanovách lze najít realizovatelné způsoby, jak pracovat flexibilně z domova, nikdo však těchto možností nevyužívá. U ženského pracovníka to vypovídá o nekolegiálnosti a malému cítění sounáležitosti s firmou. Pracující matky kromě dlouhých pracovních hodin v kanceláři v průměru stráví další 4 hodiny péčí o domácnost a děti. Najmutí levné chůvy nebo au-pair ze zahraničí nepřípadá téměř v úvahu kvůli přísným imigračním zákonům. To vysvětluje, proč pouze 10 % manažerských pozic v Japonsku je obsazeno ženami v porovnání se 46 % v Americe. Statistiky říkají, že až

66 % vysoce vzdělaných a kvalifikovaných žen by neskončilo s prací, pokud by jim zaměstnavatel nabídl flexibilnější podmínky a až 77 % žen by se do práce chtělo vrátit, kdyby měly možnost. Na ty, kterým je tato možnost poskytnuta, čekají stejné podmínky jako na přesluhující důchodové zaměstnance. Zpravidla jsou přesunuty na podřadnější pozice a i jejich platové ohodnocení je v porovnání s předchozím stavem nižší. Proto drtivá většina zaměstnaných žen budujících kariéru pracuje pro zahraniční firmy, jež jsou oproštěny od předsudků a plně využívají potenciál skrytý v ženských zaměstnancích. **Podle odhadů Goldman Sachs by Japonsko získalo 8,2 milionu kvalifikovaných pracovních sil, kdyby tolik neplýtvalo talentovanými ženami a ekonomika by ročně mohla vyrůst o 15 %** (The Economist – *Land of the wasted talent*, 2011).

Diskriminačního zacházení se dostává i cizincům, kteří chtějí v Japonsku pracovat. Zaměstnávání cizinců by vládě pomohlo řešit problém s ubývajícím a stárnoucí pracovní silou, proto se snaží představit systém podobný americké „zelené kartě“, setkává se však s velkým odporem ze stran voličů, kteří se obávají o svou práci. Za posledních 20 let se sice počet cizinců žijících trvale v Japonsku zdvojnásobil, ale pouze z 1 milionu na 2. Největší národnostní jsou Číňané a Korejci, kteří nejsou vždy vítáni. V porovnání s ostatními vyspělými ekonomikami Japonsko zaostává i co se týká zahraničních studentů absolvujících studium na japonských univerzitách. V Austrálii průměrně vystuduje školu 29 % cizinců, v Británii 16 % a 13 % v Americe, v Japonsku je to pouhých 0,7% (The Economist, a *special report on Japan*, s. 9).

### 5.5.2 Stárnutí obyvatelstva a klesající porodnost

Neméně závažným problémem je snižující se porodnost a hyper stárnutí populace. **Žádná jiná země se nemůže prokázat tak rychle stárnoucími obyvateli.** V Japonsku je předpoklad dožití při narození u žen 86 let a u mužů 80 let, největší na světě. Dříve to byl pro Japonsko ukazatel prosperity, na který byli pyšní. V současnosti, kdy se průměrný věk přibližuje 50 letům, už tolik důvodů k radosti není. Stárnoucí populace zvyšuje tlak na poskytování zdravotní péče, jejíž náklady (společně s obrovským objemem penzí) budou stále více a více zatěžovat státní rozpočet. Odhaduje se, že **v roce 2050 díky nízké porodnosti připadne na jednoho pracujícího člověka jeden důchodce.** V roce 2010

byla porodnost v Japonsku (s 1,4 dítěte připadající na ženu) druhá nejnižší ve vyspělém světě hned po Jižní Koreji. Již od roku 1980, kdy průměrná porodnost klesla pod 1,5 dítěte na ženu, Japonsko neoficiálně razí tradici jednoho dítěte na rodinu, na rozdíl od Číny však dobrovolně. Hlavním důvodem zůstává stereotyp založení rodiny po uzavření sňatku. I v moderním současném Japonsku jsou pouze 2 % dětí narozena mimo manželství. Jak bylo zmíněno dříve, uzavření manželství je poměrně finančně náročné, průměrná svatba stojí cca 3,2 milionu JPY. I když se vláda v posledních letech snaží tento problém řešit zvýšením příspěvku na děti a výstavbou pečovatelských center pro děti, porodnost zůstává stále nízká. I kdyby však vládní opatření zabrala a porodnost by se začala zvyšovat, bude trvat nejméně 20 let, než to bude mít hmatatelný dopad na ekonomiku (The Economist, *a special report on Japan*, 2010, s. 14).

## 5. 6 Zpátky k recesi

**I přes optimistické vyhlídky po prvotních katastrofických scénářích z roku 2011, směřuje Japonsko pravděpodobně opět k recesi.** Začátek roku 2012 (1. a 2. čtvrtletí) vykazoval povzbudivé růstové tendence, zvláště díky pokračujícím obnovovacím pracím na severovýchodě Japonska. Od 3. čtvrtletí se růst propadl a to především díky klesající poptávce z Číny a stagnující poptávce z Evropy. Makroekonomické ukazatele klesají a ekonomové se shodují, že **Japonsko technicky vchází do své 5. recese za posledních 15 let.** Vývoz červenec – září 2012 se propadl o 5 %, snížila se i poptávka domácností a klesly přímé investice. Data ukázala největší pokles od 4. čtvrtletí 2008, kdy propukla celosvětová krize (Financial Times – *Japan on brink of recession*, 2012).

Propad exportu je reakcí na čínský bojkot japonského zboží ze září 2012. Mezi oběma státy se rozhořel boj o skupinu ostrovů ve Východočínském moři. Japonci je nazývají Senkaku a Číňané Ťiao-jü. Ostrovy jsou zajímavé pro obě zainteresované strany kvůli bohatému nalezišti přírodních zdrojů (ropa) a také díky tomu, že leží v oblíbených rybářských vodách. Čína je každým rokem pro Japonsko důležitější exportní partner. V roce 2007 poprvé předběhla USA v hodnotě japonského dovezeného zboží, v roce 2011 již do Číny putovalo 20 % celkového exportu oproti 15,3 % do USA. Čínský bojkot se citelně projevuje hlavně na vývozu japonských aut, jenž jsou vlajkovou lodí japonského

exportu. Odhady naznačují, že se prodej japonských automobilů v Číně během září propadl o 35 % - 50 % (E15 – *Čínský bojkot japonských aut se může vrátit jako bumerang*, 2012)

Problémy s klesající poptávkou z Číny a Evropy ostatně trápí všechny exportně orientované asijské ekonomiky, ale pouze Japonsko, se svými stávajícími problémy – rychlé stárnutí obyvatel, deflační tlaky, nedokáže vyrovnat klesající poptávku ze zahraničí vlastní domácí poptávkou. Pro japonskou ekonomiku je to velké zklamání po oživení v roce 2010, znovu musí bojovat proti hrozící recesi. Vláda proto přistoupila i k vyvíjení politického tlaku na Bank of Japan, aby pomohla řešit ekonomické problémy a podpořila domácí poptávku. Na pomoc měl přijít další finanční balíček na podporu ekonomiky, jenž vláda v říjnu schválila. Opozice však zablokovala přijetí zákona na vydání dalších státních dluhopisů k financování obřího státního dluhu kvůli obavě z přílišného zadlužování. S nadcházejícími volbami je vývoj situace značně nejasný, nepopiratelný je však fakt, že se nad japonskou ekonomikou začínají znovu stahovat mračna (Financial Times – *Japan on brink of recession*, 2012).

Vývoj v roce 2013 je obestřen mnoha otazníky. Parlamentní volby podle očekávání vyhrála LDP. Do premiérského křesla se vrací Shinzo Abe, který již jednou kvůli skandálům musel odstoupit. Pokud staronový premiér splní vše, co si předsevzal, bude to pro Japonsko znamenat radikální změny. Mimo jiné značné ořezání nezávislosti centrální banky a poprvé od druhé světové války by se Japonsko mohlo dočkat plnohodnotné armády.



# Závěr

**Cílem této diplomové práce bylo nalézt, pojmenovat a popsat příčiny, které vedly ke stagnaci japonské ekonomiky v průběhu posledních dvou dekád.**

Vyjma vnějších negativních šoků (živelné pohromy, celosvětová krize), jímž nemohla japonská ekonomika zabránit, se na propadu z velké části podílela **politická nestabilita**. Volební období premiéra trávající v průměru 1 a půl roku neumožňovalo vládě prosadit potřebné strukturální reformy. Nedostatečná domácí poptávka s všudypřítomnou **deflací** se podílela na poklesu HDP. Marná snaha o oživení ekonomiky v podobě dotačních balíčků vynesla Japonsko na pozici **nejzadluženějšího státu na světě**. Velkým problémem, který se bude do budoucna ještě více prohlubovat, zůstává **demografie**. Japonsko je celosvětově druhý nejstarší národ, ale se svou dynamikou stárnutí populace hrozí brzy obsadit prvenství i v této oblasti.

**Závěrečným cílem diplomové práce bylo nastínit možné perspektivy dalšího vývoje.**

K oživení ekonomiky je naprosto nezbytné více podporovat růst populace, popřípadě zmírnit imigrační politiku, aby měla dostatek potřebných kvalifikovaných pracovních sil. S tím souvisí i změna v myšlení a přístupu k pracujícím ženám.

Japonsko by se do budoucna mělo zaměřit na nově se rozvíjející oblasti, především výrobu ekologicky přátelských zařízení (automobily, bílá elektronika) nebo ekologického zpracování odpadu; poskytovat know-how ze svých mnohaletých výzkumů. Perspektivně se jeví i zaměření na nové trendy v oděvním a textilním průmyslu (nanovlákná). Klíčový pak zůstává posun v myšlení obyvatel k větší globalizaci a zapojení zahraničního kapitálu ve svůj prospěch.

Práce je strukturovaná do pěti stěžejních částí. První část práce zachycuje hospodářskou situaci v 90. letech a podrobněji se věnuje nastalé hospodářské krizi. Ve zmíněných letech vystřídal období prosperity pokles HDP. Na vině bylo zhroucení finančních trhů, které vrhly ekonomiku v období 1991-1993 do recese. Vládní stimulační balíčky ekonomiku nedokázaly nastartovat, pouze zvyšovaly zadlužení Japonska, které během 10 let (1990-2000) vzrostlo o 74% na 142,1 % HDP. Bankovní sektor, zahrnutý špatnými půjčkami, nedokázal plnit svou primární funkci a vláda se k řešení stagnující ekonomiky postavila

nedůrazně. Vládní program Big Bang, slibující deregulaci na finančních trzích a stabilizaci bankovního sektoru, byl prosazen až v roce 1998 a v konečném důsledku nenaplnil očekávání. Ekonomika tou dobou (od r. 1997) znovu procházela vleklou recesí, jež skončila v roce 2002.

Druhá část je věnována změnám, které přišly s premiérem Koizumim, jenž po nástupu do úřadu v r. 2001 dokázal veřejnost přesvědčit o nutnosti reform. Ozdravil bankovní sektor, do ukončení svého působení v r. 2006 ekonomika vykazovala stabilní růst, i když se stále potýkala s deflací. Zpomalení reform v roce 2007, společně s celosvětovou krizí v roce 2008, vyústilo v propad HDP o cca 6 % v roce 2009. Zvyšující se nezaměstnanost spojená se vzrůstající nespokojeností obyvatel a nedůvěrou vládě vedla ke změně vládnoucí vládní strany (Liberálně-demokratickou stranu vystřídala téměř po 50 letech po reformách volající Demokratická strana Japonska).

Třetí část přibližuje vnější negativní šok v podobě přírodní katastrofy, který zasáhl proti oživení ekonomiky v roce 2011 a jehož přímé škody jsou prozatím vyčísleny minimálně na 23 biliony JPY. Celkové zadlužení přesáhlo 210 % HDP, nezaměstnanost se pohybovala na historicky nejvyšších hodnotách (cca 5 %) a ani deflační stín úplně nevymizel. Politická nestabilita a klesající export (hlavní komponenta japonského HDP) společně s většími než předpokládanými dopady na ekonomiku po zemětřesení v roce 2011 znamenala opětovný vstup japonské ekonomiky do recese v závěru roku 2012.

Čtvrtá část se zaměřuje na propojení Japonska a České republiky z hlediska obchodních vztahů. Vzájemná spolupráce se od počátečního roku 1993 úspěšně rozvíjí, o čemž svědčí počet japonských přímých investic na území České republiky. Českých přímých investic zatím není mnoho, ale do budoucna lze očekávat zlepšení, stejně jako se pomalu daří českým exportérům uspět na tamním trhu.

Závěr práce se věnuje demografickým změnám a s tím souvisejícími proměnami v zaměstnávání obyvatel. Navrhuje také možné perspektivy, kudy by se Japonsko mohlo vydat do budoucna.

Autorka této diplomové práce doufá, že práce přinesla aktuální informace o stále se proměňující japonské ekonomice a poskytla nový pohled na témata českou odbornou literaturou relativně přehlížená.

# Seznam literatury

1. A boost for Korean Steel and Shipbuilding. In: *The Economist*, 28. 3. 2011.
2. A special report on Japan. Bring on the cultural revolution. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-11-16]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/17492768>
3. A special report on Japan. Insiders and outsiders. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-11-16]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/17492778>
4. A special report on Japan: Recharging the batteries. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-11-16]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/17492820>
5. A special report on Japan: The dearth of births. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-11-16]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/17492838>
6. ABE, Tadahiko. A Suggestion for Japanese Industry after the Great Tohoku Earthquake. In: *The Lessons of the Great Tohoku Earthquake and Its Effects on Japan's Economy* [online]. Japan: Fujitsu research institute, 2012 [vid. 2012-11-01]. Dostupné z: <http://jp.fujitsu.com/group/fri/en/column/message/2011/2011-11-17.html>
7. Anxious to stay ahead of the pack. In: *Financial Times*, 9. 10. 2010.
8. ARONSON Bruce E. A Reassessment of Japan's Big Bang Financial Regulatory Reform. *IMES Discussion paper series* [online]. Japan: Nihonbashi-Hongokucho Chuo-Ku, 2011, No. 2011-E-19, p. 2-27 [vid. 2011-12-30]. Dostupné z: <http://www.imes.boj.or.jp/research/papers/english/11-E-19.pdf>
9. Behind the yen's paradoxical strength. In: *The Economist*, 28. 3. 2011.
10. Bid to carve out a green niche. In: *Financial Times*, 9. 10. 2010.
11. BusinessInfo. Japonsko: Investiční klima [online]. CzechTrade, c1997-2012 [vid. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/japonsko-investicni-klima-18639.html>

12. CAMPBELL James I. Jr. and Amelia PORGES. How much postal reform in Japanese postal privatization? *Handbook of Worldwide Postal Reform* [online]. Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, 2008, p. 374-384 [vid. 2012-10-20]. ISBN 978-1-84720-957-3. Dostupné z: [http://www.jcampbell.com/Articles/2008\\_Handbook\\_21\\_Japan.pdf](http://www.jcampbell.com/Articles/2008_Handbook_21_Japan.pdf)
13. CzechInvest – interní informace
14. Čínský bojkot japonských aut se může vrátit jako bumerang. In: *E15* [online]. Mladá Fronta a.s., c2007-2012 [vid. 2012-10-12]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/cinsky-bojkot-japonskych-aut-se-muze-vratit-jako-bumerang-922473>
15. ČSÚ. Zahraniční obchod se zbožím podle pohybu zboží (příhraniční statistika) [online]. Český statistický úřad, c2012 [vid. 2012-11-24]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zo\\_se\\_zbozim\\_podle\\_pohybu\\_zbozi\\_preshranicni\\_statistika](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zo_se_zbozim_podle_pohybu_zbozi_preshranicni_statistika)
16. Downsides of Just-in-time inventory. In: *The Economist*, 28.3.2011.
17. DRYSDALE Peter. Japan's earthquake and its economic impact. In: *Economics, Politics and Public Policy in East Asia and the Pacific* [online]. Wordpress, 2011 [vid. 2012-08-20]. Dostupné z: <http://www.eastasiaforum.org/2011/03/14/japans-earthquake-and-its-economic-impact/>
18. EMMOTT, B. *Rivals – how the power struggle between China, India and Japan will shape our next decade*. London: Penguin Group, 2008. ISBN 978-1-846-14009-9.
19. Entrepreneurial spirit in need of a shot in the arm. In: *Financial Times*, 9. 10. 2010.
20. HAYASHI, F. and E. C. PRESCOTT. The 1990s in Japan: A Lost Decade. In: *Review of Economic Dynamic* [online]. Tokyo: University of Tokyo, 2002, no. 5, p. 3-24 [vid. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://www.minneapolisfed.org/research/wp/wp607.pdf>
21. Hydrogen cars: A long and winding road. In: *Financial Times*, 9. 12. 2010
22. Japan a year later: The view from the north. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-09-21]. Dostupné z: <http://www.economist.com/blogs/banyan/2012/03/japan-year-later>

23. Japan looks at \$55bn stimulus package. In: *Financial Times* [online]. The Financial Times Ltd, c2012 [vid. 2012-11-12]. Dostupné z: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/cedc5ea0-c987-11df-b3d6-00144feab49a.html#axzz2E0jMQyLU>
24. Japan on brink of recession. In: *Financial Times* [online]. The Financial Times Ltd, c2012 [vid. 2012-11-12]. Dostupné z: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/99932460-2c5c-11e2-a91d-00144feabdc0.html#axzz2E0jMQyLU>
25. Japan Post: Ready, steady, go. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/3157589>
26. Japan stimulus to inject \$60bn into flagging economy. In: *BBC News: Asia-Pacific* [online]. BBC, c2012 [vid. 2012-11-05]. Dostupné z: <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-pacific-11498607>
27. Japan's election: Lost in transition. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-10-16]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/14363169>
28. Japan's failed postal privatisation: Return to sender. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/15819170>
29. Japan's keiretsu: Mindset. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/252069>
30. Keiretsu for a new age. In: *World Finance* [online]. The World Finance Ltd, c2012 [vid. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://www.worldfinance.com/strategy/keiretsu-for-a-new-age>
31. Keiretsu. In: *Wikipedia: the free encyclopaedia* [online]. Los Angeles (California): Wikimedia Foundation, page last edited 2012-02-03, 10:33. [vid. 2012-01-15]. English version. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>
32. KOUNO, Toshiaki. The Effects of Power Shortages on Japan's Economy. In: *The Lessons of the Great Tohoku Earthquake and Its Effects on Japan's*

- Economy [online]. Japan: Fujitsu research institute, 2012 [vid. 2012-11-01].  
Dostupné z: <http://jp.fujitsu.com/group/fri/en/column/message/2011/2011-04-14.html>
33. KRAFT, J. a J. FÁREK. *Světová ekonomika a ekonomické integrace v období globalizace*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 252s. ISBN 978-80-7372-413-9.
  34. KRAFT, J. *Světová ekonomika a ekonomická integrace*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1999. 159s. ISBN 80-7083-338-6
  35. KRUGMAN, P. R. It's Baaack! Japan's Slump and the Return of the Liquidity Trap. In *Brookings Papers on Economic Activity* [online] c1998, No. 2 [vid. 2011-12-28]. Dostupné z: [http://www.brookings.edu/~media/Files/Programs/ES/BPEA/1998\\_2\\_bpea\\_papers/1998b\\_bpea\\_krugman\\_dominquez\\_rogoff.pdf](http://www.brookings.edu/~media/Files/Programs/ES/BPEA/1998_2_bpea_papers/1998b_bpea_krugman_dominquez_rogoff.pdf)
  36. KUNEŠOVÁ, H. a E. CIHELKOVÁ. *Světová ekonomika - nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4
  37. Land of the wasted talent. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-10-16]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/21536543>
  38. LINCOLN, J.E. The "Big Bang"? An Ambivalent Japan Deregulates Its Financial Markets. In: *Brookings* [online]. Washington, DC: The Brookings Institution, c1998 [vid. 2012-01-20]. Dostupné z: [http://www.brookings.edu/articles/1998/winter\\_globaleconomics\\_lincoln.aspx](http://www.brookings.edu/articles/1998/winter_globaleconomics_lincoln.aspx)
  39. NANTO, D., et al. Japan's 2011 Earthquake and Tsunami: Economic Effects and Implications for the United States. In: *Congressional Research Service* [online] c2012 [vid. 2012-11-15]. Dostupné z: <http://fpc.state.gov/documents/organization/159785.pdf>
  40. NEZU, Risaburo(a). Rebuilding the Japan of Tomorrow. In: *The Lessons of the Great Tohoku Earthquake and Its Effects on Japan's Economy* [online]. Japan: Fujitsu research institute, 2012 [vid. 2012-11-01]. Dostupné z: <http://jp.fujitsu.com/group/fri/en/column/message/2011/2011-05-31.html>
  41. NEZU, Risaburo(b). Three Unexpected Occurrences Following the Great Tohoku Earthquake [online]. Japan: Fujitsu research institute, 2012 [vid. 2012-11-01].

- Dostupné z: <http://jp.fujitsu.com/group/fri/en/column/message/2012/2012-01-12.html>
42. Nikkei Indexes. All about Nikkei 225 [online]. Nikkei Inc., c2012.  
[vid. 2011-12-24]. Dostupné z: <http://indexes.nikkei.co.jp/en/nkave/archives/data>
43. Nuclear power in Japan [online]. UK: *World Nuclear Association*, c2012  
[vid. 2012-10-09]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/inf79.html>
44. Postal privatization comes off back burner. In: *The Japan Times* [online]. The Japan Times Ltd., c2012 [vid. 2012-04-13]. Dostupné z:  
<http://www.japantimes.co.jp/text/nb20120413a2.html>
45. POWELL, B. Explaining Japan's Recession. In: *Mises Daily* [online]. Auburn, Alabama, page last edited 2002-09-19 [vid. 2012-01-03]. Dostupné z:  
<http://mises.org/daily/1099>
46. Protect and revive. In: *Financial Times*, 5.8.2011.
47. Putting postal privatization on hold. In: *The Tokyo Foundation* [online]. The Tokyo Foundation, c2009 [vid. 2012-10-25]. Dostupné z:  
<http://www.tokyofoundation.org/en/articles/2009/putting-postal-privatization-on-hold>
48. Rebuilding-without the graft. In: *The Economist*, 28.3.2011.
49. Road to recovery. In: *Foreign policy* [online]. Japan: Government of Japan, 2012 [vid. 2012-11-03]. Dostupné z:  
[http://www.kantei.go.jp/foreign/policy/documents/2012/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2012/03/07/road\\_to\\_recovery.pdf](http://www.kantei.go.jp/foreign/policy/documents/2012/__icsFiles/afieldfile/2012/03/07/road_to_recovery.pdf)
50. Sayonara, salaryman. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z:  
<http://www.economist.com/node/10424391>
51. STUHLÍKOVÁ, Zuzana(a). *Japonská ekonomika: Faktory vývoje a hospodářské cykly*. Praha, 2008. 189s. Disertační práce (Ph.D.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.
52. STUHLÍKOVÁ, Zuzana(b). *Změny v úloze státu v japonské ekonomice*. Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008, č. 23, s. 12-13. ISSN 1802-6591

53. TAKAHASHI, Hiroshi. Thoughts on Rolling Blackouts: Redesigning the Power System. In: *The Lessons of the Great Tohoku Earthquake and Its Effects on Japan's Economy* [online]. Japan: Fujitsu research institute, 2012 [vid. 2012-11-01]. Dostupné z: <http://jp.fujitsu.com/group/fri/en/column/message/2012/2012-01-10.html>
54. Tepco's nationalisation: State power. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-10-08]. Dostupné z: <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2012/05/tepc%E2%80%99s-nationalisation>
55. The man who remade Japan. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/7916942>
56. Traditional skills take on another dimension. In: *Financial Times*, 9.10.2010.
57. UNIQLO Business Strategy [online]. Japan, 2012, page last edited 2012-11-05 [vid. 2012-11-20]. English version. Dostupné z: <http://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/tactics.html>
58. Uniqlo: Golden fleeces. In: *The Economist* [online]. The Economist Newspaper Limited, c2012 [vid. 2012-11-16]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/21551062>
59. Vztah k České republice. In: *Interaktivní exportní profil zájmových zemí: Japonsko* [online]. CzechTrade, c1997-2012 [vid. 2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-zajmovych-zemi-japonsko-24154.html#!&chapter=2>
60. World Economic Outlook. International Monetary Fund [online]. IMF, c2012 [vid. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/02/index.htm>
61. Years of stagnation leave market bereft. In: *Financial Times*, 9.10.2010.
62. YONEYAMA, Hidetaka. The Effects of the Great Earthquake on Japan's Macro Economy. In: *The Lessons of the Great Tohoku Earthquake and Its Effects on Japan's Economy* [online]. Japan: Fujitsu research institute, 2012 [vid. 2012-11-01]. Dostupné z: <http://jp.fujitsu.com/group/fri/en/column/message/2011/2011-04-08.html>